

Почему новосибирская «Посуда центр» не боится конкуренции с IKEA с. 21
Как McDonald's помог «Цвету диванов» выйти в лидеры рынка с. 17
Зачем Kodak, Lufthansa и Mercedes сотрудничают с хакерами с. 58

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№17 (249) 05.05 — 11.05.2008

sf.kommersant.ru

2

млн тонн

цемента в год нужно Сочи, чтобы принять Олимпиаду. Не останется ли страна без бетона из-за своей главной стройки? с. 24

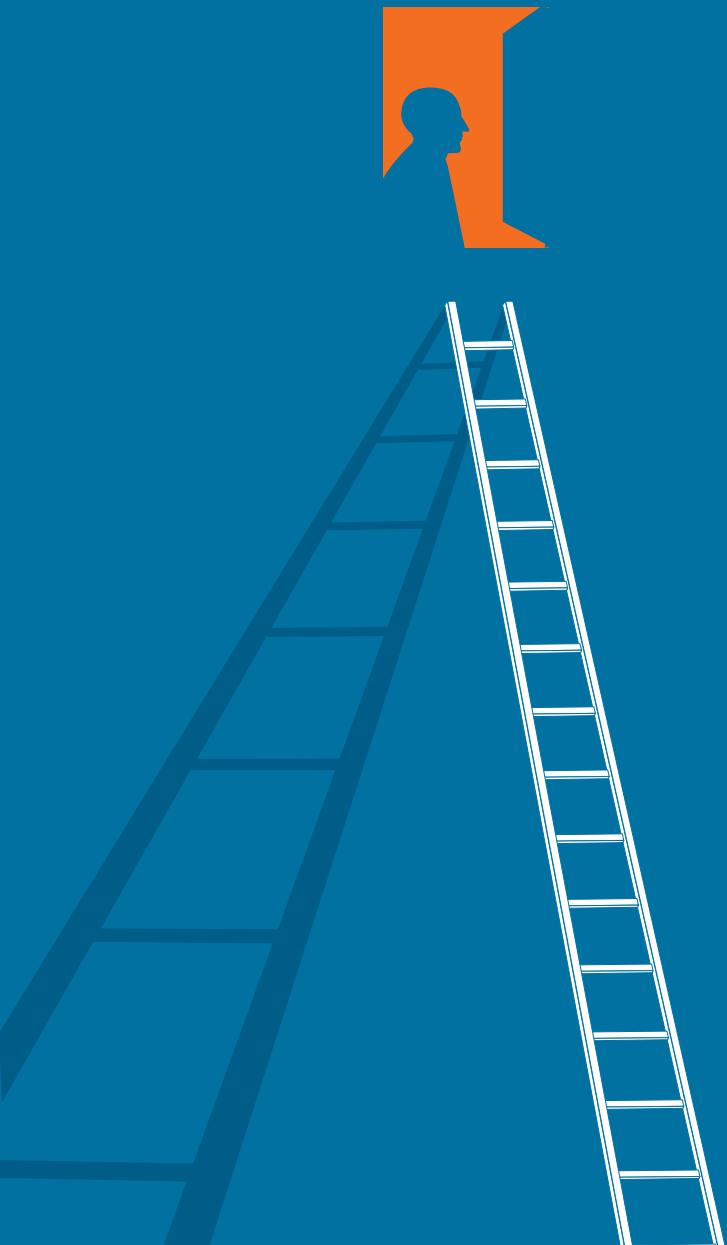
ISSN 1727-417-6

0.8.017



ПЯТЫЙ ЭЛЕМЕНТ

Как обезопасить свой бизнес с. 44



тематические страницы **iOne**
информационные технологии

Технологии спортивных триумфов.

**Серийные автомобили Audi
с дизельными двигателями TDI**

Audi TDI. *Absolute power* *

У каждой победы есть своя история. В 2006 году на трассу Ле-Ман впервые вышли гоночные болиды Audi R10, оснащенные дизельными двигателями с технологией прямого впрыска TDI, и одержали победу в этой жесткой 24-часовой гонке. С тех пор автомобили Audi побеждают не только на гоночной трассе. Потому что в серийных моделях Audi – мощь болида Audi R10.

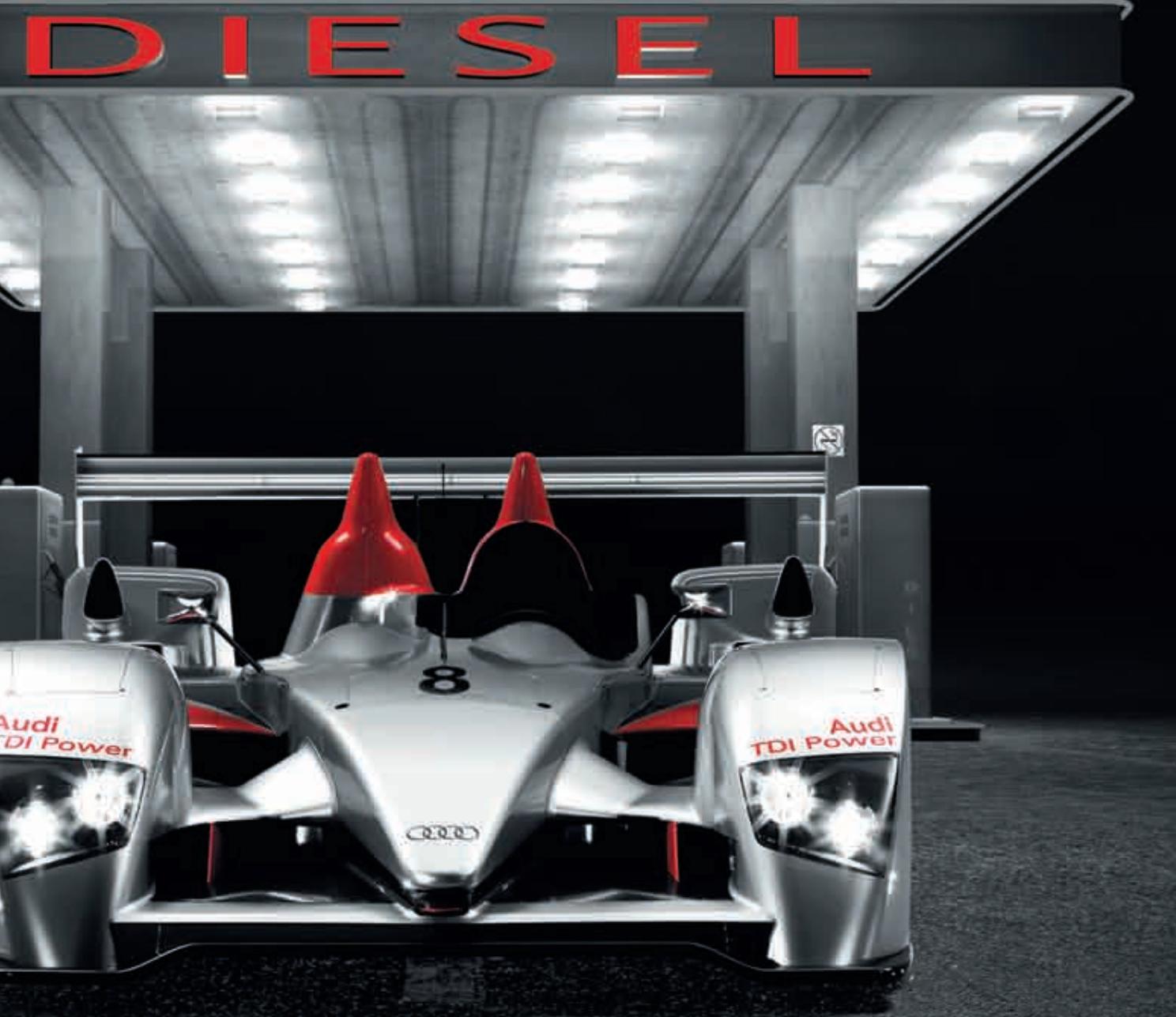


Audi рекомендует дизельное топливо ЛУКОЙЛ:

Горячая линия Audi: +7 495 775 8888; 8 800 200 2333

*Абсолютная мощь

Превосходство высоких технологий www.audi.ru




Audi

частная практика



с. 12

СТРАТЕГИЯ**«ЧТО МЫ — ДЕТИ МАЛЕНЬКИЕ, ЧТО ЛИ»**

Куда двинется рынок мороженого после покупки лидера отрасли «Инмарко» компанией Unilever, рассказал владелец «Альтервеста» Виктор Лутовинов

ИНОВАЦИИ**ДИВАННЫЕ НАСТРОЕНИЯ**

Благодаря низким ценам и узкому ассортименту сеть магазинов мягкой мебели «Цвет диванов» стала крупнейшим игроком на рынке и теперь убивает свою страсть к минимализму с. 17

АМБИЦИИ**В СВОЕЙ ТАРЕЛКЕ**

Придумав диковинный гибрид гипермаркета и посудной лавки, компания «Посуда центр» успешно воплотила эту модель в Новосибирске. Теперь она хочет распространить необычный формат на остальную Россию с. 21

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА**ЗОЛОТАЯ ПЫЛЬ** Крупные российские цементники заварили кашу буквально на пустом месте. Придумав три мифа — дефицит цемента, Сочи-2014 и бесконечный спрос на жилье, компании взвинтили цены. Заниматься цементом в России стало выгодно. Надолго ли? с. 24**СДЕЛКА****СМЕРТЬ АГЕНТАМ** Инвестфонд Russia Partners купил у перестраховочной компании «Надежда Р» страховщика «Пасифик оушн». Новые акционеры собираются стать одними из пионеров рынка прямого страхования с. 32

дневник наблюдений

с. 07

Ради чего финский логист Itella Group готов рискнуть несварением желудка / Какой асимметричный ответ заготовил первый вице-президент РЖД Вадим Морозов забастовщикам / К чему приведет высадка «марсиан» в Wrigley / Почему «Буквоед» шесть лет не мог съесть «Новый книжный» / Куда «Альфа-групп» закопает \$500 млн / Почему шесть лет окупаемости СП с РЖД для Михаила Зельмана равны четырем годам окупаемости его собственных проектов / Что британской TNS и немецкой GfK хорошо, а русским исследователям — смерть / Во что обойдется Олегу Дерипаске лояльное поглощение «Русснефти»

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ**КОДЕКС ПАРТИЗАНА** Искусственное сокращение срока жизни магазина или клуба стимулирует спрос, заставляя клиента мыслить категориями «теперь или никогда» с. 34**wow** Мебель с обивкой из газона / Записки на коленке / Струнный квартет / Мыльные пузыри как рекламный носитель с. 38**мысли****ФИТНЕС ДЛЯ МОЗГОВ** Обычные фитнес-центры могут выйти на новый рынок, добавив в свой ассортимент интеллектуальные упражнения с. 40**МЕТОДЫ****ЗАМЕРЩИК ИЗ КОСМОСА** Поставщик солнечных батарей компания Sungevity обмеряет крыши клиентов с помощью Google Earth с. 42**СВОЯ ИГРА****ЭЛИТАРНАЯ ПРОРУБЬ** Созданный Владимиром Курдяевым в Нижнем Новгороде «Клуб ледянника-банника» позиционирует себя как VIP-антепод надоевшей сауны с. 43

принципы

Мне очень нравятся книги Ильфа и Петрова. Но с Остапом Бендером я бы дела вести не мог
Пьер Брансвик с. 64

в блогах

с. 40
У нас вызывают неприязнь отрасли без опыта позитивной социальности эпохи Google и Web 2.0. Вы можете представить себе страховование 2.0, где все страхуют друг друга? Или юриспруденцию 2.0? Нет. В таких сферах все строится на противоборстве, что серьезно тормозит их развитие
Джефф Джарвис

лаборатория



с. 44

КОРПОРАТИВНЫЕ ВОЙНЫ**ПРЕДАТЕЛЬ В ПОМОЩЬ** Большинство захватов предприятий были бы невозможны, если бы рейдеры не получали помощь изнутри — от сотрудников этих предприятий. Поэтомунейтрализация «пятой колонны» — первоочередная мера при защите от рейдеров**РАЗРАБОТКА ПРОДУКТОВ****СЛОЖНОСТЬ ПРОСТОТЫ** Конкурируя

в условиях одинаковых технологий и схожего качества, производители ищут конкурентные преимущества для своих продуктов в мелочах. Часто успех или провал зависит от такой «мелочи», как usability, или удобство в использовании с. 50

в колонках

с. 41
Сервисным компаниям быть любимыми сложнее, чем производителям. Есть фанаты Apple, но на самом деле нет истинных фанатов магазинов Apple
Евгений Чичваркин

ПОЧТА

с. 06
СПРОСИ *Секрет фирмы* с. 54

тематические страницы**iOne.**

Информационные технологии с. 55

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: «Рейтинг российских топ-менеджеров» 19 мая «Опс. Информационные технологии» 26 мая «Самые открытые публичные компании России» 2 июня Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108



Платите только за 1-ую минуту!

Тариф «Команда» №1

Бесплатные звонки после 1-ой минуты разговора в команде

Специальные услуги для оптимизации расходов на мобильную связь

Возможность выбора кредитного или авансового метода расчетов

Закрепление номера за компанией, сохранение контактов

Звоните 8 800 333 08 90

www.mts.ru

МТС оператор бизнеса



Команда – это группа сотрудников Вашей компании, использующих номера МТС региона, оформленные на одного абонента и обслуживающиеся по корпоративным тарифным планам. Предложение действительно для исходящих звонков внутри группы в домашнем регионе.

Секрет Фирмы

№ 17 (249) 05.05 — 11.05.2008

ПОЧТА sf@kommersant.ru**Редакция журнала**

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОВЕНКОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ
ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН,
 ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
РЕДАКТОРЫ ТЕМ АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ,
 НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,
 ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОРРЕСПОНДЕНТЫ
 КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН,
 МАКСИМ КОТИН
ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПАВЕЛ КУЛИКОВ,
 ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ИВАН МАРЧУК,
 ЮЛИНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА
КОРРЕСПОНДЕНТЫ МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
 СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО,
 НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖУХАДЗЕ,
 ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЕВА,
 ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО,
 ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ИОНЕ».
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»
 ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР),
 АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК),
 НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЖИНА

Редакционные службы

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

Учредитель

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

Издатель

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

«Очень понравилась статья про аренду картин.

Мне кажется, это очень перспективная идея. Что касается домашней обстановки, вообще практически все можно сдавать в аренду. Сдаают же напрокат смокинги и вечерние платья, так почему бы не делать то же самое с посудой, шкафами, диваном и т. п. Услуга пользовалась бы спросом у мобильных людей, которые любят часто менять обстановку или, скажем, снимают квартиру без мебели. Современный человек слишком обременен мебелью и всяkim барахлом, куда проще жить налегке, не приобретая ничего в постоянное пользование. Захотел поразить гостей шикарной люстрой и персидским ковром — взял напрокат, а потом отнес обратно. Можно было бы разработать интересную ценовую политику с разными программами и скидками, а также предлагать возможность оставить какой-то предмет в собственности. Вот только из заметки про картины непонятно, как страхует арендодатель свое имущество и берет ли какой-то залог. А это на самом деле важно — вдруг человек потеряет картину, ее украдут или, скажем, заляпают брызгами шампанского. Думаю, что и в таком случае тоже можно разработать приемлемые тарифы».

Марина Голубева

«Искусство аренды»

СФ №16(248) 28.04.2008

«Ваша информация о сотрудничестве „Мосмарт“

и фирмы EastOne — это неплохое начало, так как Виктор Пинчук, представляющий украинскую сторону, умеет решать сложные вопросы. Я думаю, что их ожидает хорошее совместное будущее, ведь в Киеве не хватает крупных и очень крупных магазинов, как их не назови, а в других городах, даже с миллионным населением, гипермаркеты — это по-прежнему место, где собирается молодая публика провести свободное время и уж затем совершил покупки. Гипермаркет — все, что требуется молодому поколению, которое с легкостью расстается с наличными деньгами и не отказывает себе в кредитах. Ни один музей или театр Киева не собирает такого количества посетителей в месяц, сколько один магазин „Метро“ или „Ашан“ за час. А вот относительно недолюбливания „москалей“ не готов согласиться, так как рядовой покупатель пойдет туда, где есть хороший сервис и ассортимент продукции, и большинству населения Украины название „Мосмарт“ ничего не говорит. Кстати, компания „Патэрсон“ не отличалась оригинальным ассортиментом, а цены на продукцию были высокие, о его российском происхождении знали только специалисты и любопытные люди. „Арбат Престиж“ вышел на рынок очень солидно, пользуется спросом и получает положительные отзывы, об этом я сужу по отзывам моих коллег-женщин. Вот вам и „москальское“ происхождение.

Чего у нас хватает с головой, так это казнокрадства, вымогательства — и не хватает квалифицированного персонала. Но тут, я думаю, поможет российский опыт в развитии рынка».

Вячеслав Глебский, Киев

«Из России с партнером»

СФ №14(246) 14.04.2008

дневник наблюдений

золотые слова → [с08](#)

кто кого → [с09](#)

три вопроса → [с10](#)

продолжение следует → [с11](#)



DPA/PHOTOS

Itella Group заплыла в российскую гавань, выкупив лидера местного логистического рынка

Финская компания Itella Group покупает «Национальную логистическую компанию». Переварить российского лидера будет непросто, но отечественный рынок стоит того. текст: татьяна комарова

Складные инвестиции

Эта весна у принадлежащей финскому правительству логистической компании Itella Group задалась: в марте она купила финскую Kauko Group, специализирующуюся на международных перевозках (сумма сделки не раскрывается, оборот Kauko в России – около 570 тыс. евро). А в конце апреля финны отхватили кусок покрупнее – 90% акций лидера российского рынка «Национальной логистической компании» (НЛК). Сумма сделки ориентировочно составит 200 млн евро, сейчас стороны дожидаются ее согласования в ФАС. Благодаря приобретениям Itella Logistics увеличит свою долю на российском рынке с нынешних 5% до 20–25%.

Финский оператор работает в России с 2006 года, но до недавних пор осторожничал. «Мы начали с чистого листа – открыли 20 тыс. кв. м складов», – рассказывает Симо Пяйвинен, коммерческий директор Itella Logistics. При этом компания оставалась только складским оператором: чтобы наладить полный цикл услуг, включая транспортные, Itella Logistics и понадобились Kauko с НЛК. Теперь Симо Пяйвинен настроен более решительно: «Мы очень серьезно подходим к российскому рынку. Мы здесь навсегда».

Itella проглотила НЛК, но переварить ее будет сложнее. Бывшая Финская почтовая корпорация в России управляет примерно 50 тыс. кв. м складов; у НЛК на порядок больше – 480 тыс. кв. м, из которых около 200 тыс. кв. м в собственности. «Процесс слияния будет проходить долго и мучительно – ведь помимо разницы в масштабах бизнеса есть еще

и разница в российском и финском менталитетах», – уверен Денис Гинятов, руководитель отдела продаж компании STS Logistics. При этом Itella Logistics является оператором с высокой степенью автоматизации складов, а НЛК до такого уровня далеко. Компании придется или вкладываться в переоборудование российских складов, или снижать общую планку и, соответственно, расценки. Пока же именно уровень сервиса – главное конкурентное преимущество Itella. В финской компании не объясняют, как они будут интегрировать НЛК со своими активами, но до конца года значительных изменений в купленной компании не предполагается.

Зато, обеспечив себя большим количеством складов и транспортными мощностями, Itella может заполучить крупных западных клиентов. Например, участники рынка предполагают, что финский оператор привлечет Nokia, в прошлом году заявившую о своем желании открыть собственный склад в России. Это может принести сотрудничающему с Nokia логистическому оператору 50–100 млн евро ежегодно.

Если европейский рынок логистических услуг растет на 3–4% в год, то российский на 15–20% ежегодно (без учета железнодорожных перевозок, где доминирует государство). Но бума M&A в секторе не заметно – лишь фонд Raven Russia приобретал 50% акций провайдера «Авалон логистик» всего за \$10 млн. «Тормозом для глобальных игроков является непрозрачная российская таможня, имеющая свою специфику. Западные компании пока не готовы покупать бизнес полностью», – полагает Денис Гинятов. Действительно, таможенный бизнес НЛК остался в ведении компании «Росеврогрупп», которую контролируют бывшие акционеры НЛК. Будучи государственной компанией, Itella не может позволить себе вложения в рискованное и непрозрачное таможенное оформление грузов. Немецкая почта – DPD (группа компаний Armadillo) тоже самостоятельно занимается в России только перевозками, отдав таможню на аутсорсинг.

Очевидно, перспективы западных компаний на российском логистическом рынке теперь во многом будут зависеть от того, смогут ли операторы найти общий язык с российскими таможенниками. Иначе обеспечить полный спектр услуг окажется не в состоянии даже крупнейшие из них. □

золотые слова

Андрей
Костин,
президент
ВТБ
→

“

Я обеспокоен, что борьба с инфляцией сосредоточена на банковском секторе, я бы предпочел, чтобы правительство нашло другие пути, нежели ограничение банковской активности”

Если американская ФРС постоянно снижает ставку рефинансирования, то Банк России на прошлой неделе, наоборот, повысил ее с 10,25% до 10,5% годовых. По мнению министра финансов Алексея Кудрина, «ситуация в банковском секторе России вполне стабильная». Вот только сами банкиры этой стабильности не видят и обещают в свою очередь повысить ставки по кредитам.

Вадим
Морозов,
первый
вице-президент
РЖД
→

“

Под такие акции зарплаты пересматриваться не будут”

Коллапс на подмосковной железной дороге из-за забастовки машинистов вряд ли приведет к росту их зарплат. Пригородные маршруты в РЖД традиционно считают убыточными, предпочитая зарабатывать на перевозке грузов, а не людей. Так что жители Подмосковья, скорее всего, пострадали зря, а нерадивых машинистов руководство РЖД обещает еще и оштрафовать.



Бывалым игрокам сельхозрынка будет непросто угнаться за командой А1

По информации «Коммерсанта», «Альфа-групп» возвращается в сельскохозяйственный бизнес. Вряд ли А1 займется сектором всерьез, но на модной теме сельхозинвестиций заработать, скорее всего, сможет. текст: иван марчук

Как по маслу

Инвестиционная структура «Альфа-групп» А1 определилась с направлением инвестиций на 2008 год: 25% от общего бюджета \$500 млн решено потратить на сельское хозяйство. Такой поворот выглядит достаточно странным. С 2002 года А1 распродавала свои сельскохозяйственные активы, среди которых были компания «Каравай плюс» и Ростовский комбинат хлебопродуктов, а с 2005 года вообще не интересовалась отраслью.

Но сейчас интерес проснулся вновь: А1 готова вложиться в масложировой сектор и покупку сельскохозяйственных земель. «Земля и основная выращиваемая в России культура пшеница постоянно дорожают. Вложения в отрасль перестали быть рискованными», — уверен начальник департамента торговли холдинга «Гелиопакс» Роман Барашин. По данным Института конъюнктуры аграрного рынка, рентабельность производства пшеницы в 2007 году составила 50%, а еще два года назад едва превышала 10%. Стоимость же земельных активов в среднем по России за последние полгода выросла в полтора-два раза. В Подмосковье, например, сотка земли еще в 2005 году стоила \$700, сейчас около \$1300, прогноз на 2008 год — примерно \$1900.

Однако рынок земли очень сложен для непрофильных инвесторов. «Это очень специфический рынок», — считает владелец компании Valars Кирилл Подольский. — Здесь нельзя работать по схеме «купил дешево, продал дорого». Чтобы земля что-то стоила, ее нужно постоянно обрабатывать».

Инвестиции в масложировой сектор вызывают у профильных игроков еще больший скепсис. Одним из первых проектов А1 на этом рынке может стать сделка по покупке акций масложирового холдинга WJ (брэнд «Милора»). «Это предприятие занимает не более 3% рынка подсолнечного масла, и из-за конфликта собственников доля снижается», — говорит представитель одного из крупнейших масложировых заводов в России.

Впрочем, А1 разбираться в конфликтах собственников не впервые, а сам факт интереса группы к сельскому хозяйству участники рынка называют новым трендом. Из-за резкого роста стоимости сельскохозяйственных активов можно ожидать появления в отрасли и других инвесткомпаний. Если же это явление приобретет масштабный характер, то цены продолжат ползти вверх, а значит, и инвестиции А1 возвратятся с лихвой. □

кто кого

Mars атакует

Американский производитель шоколада Mars приобретает лидера рынка жевательной резинки Wrigley за \$23 млрд. Скоро волны от сделки гигантов встряхнут и российский рынок. **текст:** нина данилина

Купив Wrigley, Mars становится крупнейшей компанией в сегменте сладостей. Теперь совокупная доля объединенной компании на мировом кондитерском рынке оценивается в 14,4%, а ее оборот достигнет \$27 млрд (из них \$21 млрд приходится на Mars). Нынешний лидер рынка Cadbury Schweppes с долей 10% подвинется на второе место.

Mars прибавляет к мощному портфелю шоколадных батончиков Snickers, Mars, Milky Way и конфет M&M's лидерство в сегменте жевательной резинки с брендами Spearmint, Eclipse и Orbit. В этом сегменте Wrigley и раньше опережал Cadbury, а теперь может пойти в отрыв за счет ресурсов шоколадного монстра.

Большинство аналитиков считают, что сделка повлечет за собой дальнейшую консолидацию сектора пищевой индустрии. «Чтобы не потерять лидерские позиции, Cadbury Schweppes может попытаться приобрести Hershey's. Либо же она в свою очередь станет объектом по-

глощения со стороны Kraft Foods», — считает аналитик ИГ «Капиталь» Марина Самохвалова.

Передел скажется и на российском рынке. До сих пор позиции Mars в России были сильны лишь в сегменте батончиков, но к Mars с приобретением Wrigley отходит помимо прочего и премиальный бренд шоколада «А. Коркунов». По данным «Бизнес Аналитики», на рынке упакованных шоколадных изделий в 2007 году Mars занимал по стоимости 6,3%, «А. Коркунов» — 13,9%. Объединение активов выводит компанию на второе место в сегменте после «Объединенных кондитеров» (23%). При этом новые активы позволяют Mars Wrigley добиться синергии в маркетинговых коммуникациях. По данным OMD Media Direction, Mars — крупнейший рекламодатель в сегменте кондитерских изделий. В 2006 году рекламный бюджет компании в России составил \$60,961 млн, Wrigley — \$30,218 млн. А вот показатели ближайших преследователей: Nestle — \$51,312 млн, Dirol Cadbury — \$26,905 млн. «При объединении бюджетов компания может добиться лучших условий размещения рекламы и сократить издержки на ее обслуживание», — полагает вице-президент Media Arts Group по медиаразвитию Андрей Кокорин. И это лишь одно из самых очевидных преимуществ. Скорее всего, Mars Wrigley сумеет снизить издержки не только на продвижение, но и на дистрибуцию. А значит, другим игрокам кондитерского рынка нужно готовиться к обороне. □

«Российские железные дороги» (РЖД) создали совместное предприятие с ресторанным холдингом «Арпиком» Михаила Зельмана и Искандера Махмудова, для которых это начало большой игры в кейтеринговом бизнесе. **текст:** павел куликов

Ресторан на вынос

Несколько месяцев назад Михаил Зельман построил фабрику-кухню в Подмосковье для нужд своего холдинга, в который входят 24 ресторана под брендами «Гудман», «Колбасофф», «Филимоно娃 и Янкель» и «Мамина паста». А на днях стало известно, что две дочерних компании «Арпикома» создали с «дочкой» РЖД совместное предприятие «Единая сеть питания», в котором рестораторам принадлежит 75% акций.

Новая компания, по утверждению Зельмана, занимается строительством самой большой в стране фабрики-кухни рядом с железнодорожным депо в поселке Металлострой под Санкт-Петербургом. Первая фабрика-кухня Зельмана была экспериментальной, ее мощность составляла 6 тыс. «комплексных рационов питания» в сутки. Новое предприятие рассчитано на 20 тыс. рационов.

Инвестиции в строительство составят 400 млн руб. Планируется, что фабрика начнет работу в первом квартале 2009 года. После этого, по словам ресторатора, СП построит еще четыре таких предприятия — в Екатеринбурге, Новосибирске, Ростове-на-Дону и Сочи. Сейчас компания занята поиском земельных

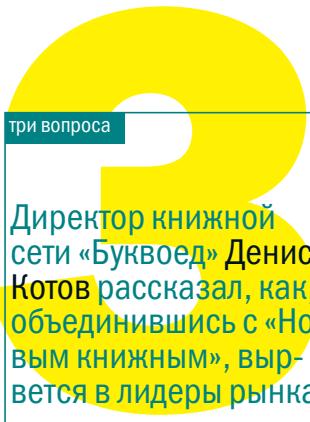
участков в этих городах. Общая сумма инвестиций в проект составит \$100 млн, которые предполагается отбить в течение шести лет. «Мы считаем, что это отличный срок окупаемости для производства», — уверен Зельман, при том что его рестораны окупаются за три-четыре года. Похоже, смысл партнерства с РЖД не в том, чтобы заработать быстрее, а в стабильности выручки.

Для того чтобы обеспечить питанием все рейсы РЖД, нужно иметь 20 фабрик, подобных той, что строится сейчас под Санкт-Петербургом. Так что СП останется лишь одним из нескольких десятков поставщиков РЖД, хотя и самым крупным.

На рынке кейтеринга множество игроков, однако тех, кто вложил в производство сопоставимые с «Арпиком» средства, по словам Михаила Зельмана, среди них нет. А пока конкуренты не созрели, ресторатор намерен отточить технологии на сотрудничестве с РЖД. После этого он собирается выйти на новый рынок. «Эти же технологии будут использоваться не только для транспортного кейтеринга, но и для социального и индустриального», — объясняет Зельман, — то есть для организации питания в школах, больницах и на заводах». □



Клиенты РЖД вскоре смогут рассчитывать на питание от ресторатора Михаила Зельмана



три вопроса

Директор книжной сети «Буквоед» Денис Котов рассказал, как, объединившись с «Новым книжным», вырвется в лидеры рынка.



«Секрет фирмы»: Акционеры «Эксмо» и «Нового книжного» купили «Буквоед» шесть лет назад и только теперь объявили о создании единой сети. Почему так долго тянули?

Денис Котов: Выясняли необходимость объединения. В итоге пришли к выводу, что территория страны большая, а чем больше организационных ресурсов для ее освоения, тем лучше. Две команды эффективнее, чем одна. Сейчас сетями «закрыты» столицы, теперь будем отрабатывать опыт регионального развития.

СФ: Под каким названием будет продвигаться сеть?

ДК: «Новый книжный» точно не будет использоваться в регионах — это будет либо «Буквоед», либо совсем новый брэнд. Мы планируем сразу занять 5% рынка, а за пять лет дорасти до лидера рынка — «Топ-книги».

СФ: Кому все-таки принадлежит объединенная сеть — издательству или частным лицам?

ДК: У генерального директора «Эксмо» Олега Новикова 63% в объединенной сети, есть среди акционеров и руководители объединяющихся сетей. Однако нельзя сказать, что издательство разбивает розницу, это частные лица делают новый проект в сегменте, имеющем синергетический эффект с другой их собственностью.



TNS будет сподручнее исследовать предпочтения потребителей в компании с GfK

Исследовательские компании — британская TNS и немецкая GfK — задумались о слиянии, а российские игроки о том, как выжить на консолидирующемся рынке.

текст: екатерина троимова

Вместе весело считать

TNS и GfK планируют произвести обмен акциями, в результате которого акционеры обеих компаний получат доли в объединенной структуре GfK-TNS. Основным ее собственником станет главный владелец GfK — группа GfK-Verein, которой достанется 28% акций. Штаб-квартира GfK-TNS будет базироваться в Лондоне, а возглавит компанию генеральный директор TNS Дэвид Лоуден. Пока компании находятся на стадии переговоров о слиянии и отказываются сообщить возможный срок их окончания.

В случае заключения сделки на мировом рынке маркетинговых исследований появится второй по величине игрок после Nielsen. По итогам 2007 года оборот Nielsen составил \$4,7 млрд, а совокупная выручка TNS и GfK — \$3,9 млрд. Сейчас в мировой табели о рангах TNS занимает третье место, а GfK — пятое. В России расклад сил несколько иной: здесь лидирует TNS. Оборот TNS Russia в 2007 году составил около \$43 млн, тогда как Nielsen заработал, по экспертным оценкам, \$30–35 млн. Выручка GfK Rus — \$24 млн. Объем всего российского рынка маркетинговых исследований — примерно \$260 млн. Таким образом, на долю Nielsen приходится приблизительно 13%, а общая доля TNS Russia и GfK Rus — 26%.

По мнению как экспертов, так и самих российских представителей обеих компаний, объединение бизнесов TNS, специализирующейся в основном на медиаизмерениях, и GfK, изучающей в первую очередь поведение потребителей, даст ощущаемый синергетический эффект. «На российском рынке GfK и TNS были необычно дружны достаточно давно», — признает председатель совета директоров компании «Комкон» Елена Конева. Впрочем, она полагает, что, скорее всего, каждый из участников объединения продолжит работать под собственным брэндом. TNS и GfK приходилось ранее участвовать в одних и тех же тендерах. Но теперь шансы на победу, с точки зрения владельцев GfK-TNS, возрастут, соответственно, вдвое.

Впрочем, появление столь сильного игрока может осложнить жизнь российским исследователям. «Удержаться смогут те компании, которые будут предлагать не общие маркетинговые исследования, а решения и модели, разработанные специально под бизнес клиента», — считает директор по маркетингу и коммуникациям Synovate Russia Мария Вакатова. По сути, укрупнение глобальных компаний усилит конкуренцию на рынке, а средним и мелким российским фирмам в конечном счете придется искать узкие ниши. □

«У ОНГ Дерипаски осталось только две возможности обзавестись нефтедобычей: дождаться или падения цен на нефть, или распродажи еще одного крупного негосударственного холдинга»

СФ №20/2007, стр.20-25



«Базовый элемент» планирует перепрофилировать «Русснефть» в нефтехимический холдинг. Чтобы угодить властям, Олег Дерипаска готов перейти дорогу своему основному партнеру Glencore. текст: юлиана петрова

Курс нефтехимии

В скором времени глава «Базового элемента» Олег Дерипаска на-деется закрыть сделку по приобретению контрольного пакета в нефтяной компании «Русснефть», ранее принадлежавшего опальному олигарху **Михаилу Гуцериеву**. Сейчас оформление покупки тормозит только ФАС, которая в апреле этого года подала в столичный арбитражный суд семь исков о признании не-действительными сделок по купле-продаже акций «Русснефти». Другим крупным акционером нефтяной компании, вероятно, станет международный трейдер Glencore, аккумулировавший крупные пакеты акций (39–49%) в «дочках» «Русснефти». Сумма сделки и размер участия Glencore пока не разглашаются.

Под контролем «Базэла» «Русснефть» сменит направление развития и с экспорта нефти переключится на нефтехимию и глубокую переработку нефти. «Мы не рвемся к нефтедобыче, нас больше интересует нефтехимия», — заявил «Коммерсанту» Олег Дерипаска. Наблюдатели полагают, что с учетом нового направления развития шансы «Базэла» получить одобрение покупки «Русснефти» от регулирующих ведомств весьма велики. Главное, что компания не будет ориентироваться на экспорт, то есть посягать на традиционную сферу интересов государства. А расширение перерабатывающего производства вполне вписывается в политику, рекомендуемую властями частному нефтяному бизнесу.

Но вот проблема — в нынешнем состоянии «Русснефть» и другие нефтяные активы «Базэла» не готовы к развертыванию масштабного нефтехимического производства, которое бы переваривало весь объем нефти, добываемой компанией. Напомним, что «Русснефть» с объемом добычи 14,2 млн т в 2007 году входит в десятку крупнейших нефтяных компаний страны. Однако ее

история вопроса Компания «Русснефть» прежде контролировалась Михаилом Гуцериевым, который сейчас находится в международном розыске по обвинению в незаконном предпринимательстве и уклонении от уплаты налогов. Инсайдеры утверждают, что Гуцериев еще несколько месяцев назад продал свою компанию нескольким офшорным структурам Олега Дерипаски за \$3 млрд. Кроме того, на «Русснефти» висит почти \$1 млрд налоговой недоимки, а также \$2,1 млрд долга перед трейдером Glencore, — всего \$3 млрд, которые придется выплатить покупателю. А теперь выяснилось, что предстоит потратиться и на развертывание перерабатывающих мощностей.



Олегу Дерипаске придется выбирать между лояльностью партнера и государства

перерабатывающие мощности слишком незначительны на фоне развитого добывающего бизнеса. Три НПЗ «Русснефти», в прошлом году переработавшие в совокупности 7,3 млн т сырья, нуждаются в модернизации. Не спасет положение и Афипский НПЗ, принадлежащий «Базэлу»: в прошлом году он переработал всего 2,68 млн т нефти.

«Полноценное развитие нефтехимического производства потребует не только модернизации существующих мощностей, но и строительства новых заводов», — говорит аналитик ИГ «АнтантаПиглобал» **Георгий Иванин**. А это означает, что «Русснефть»

обойдется «Базэлу» фактически вдвое дороже тех \$3 млрд, которые Олег Дерипаска уже заплатил за ее акции.

И это не самый серьезный риск, связанный с перепрофилированием «Русснефти». Из-за любви к нефтехимии у «Базэла» может возникнуть конфликт с Glencore, которая до сих пор по льготной цене покупала у компании всю экспортную нефть, тогда как Олег Дерипаска намерен прекратить ее экспорт вообще. Если «Базэлу» придется платить трейдеру отступные, то попытка превратить «Русснефть» в нефтехимический концерн может обойтись «Базэлу» слишком дорого. **СФ**



частная практика

СТРАТЕГИЯ

инновации → c17
амбиции → c21

После покупки лидера российского рынка мороженого «Инмарко» компанией Unilever отрасль, находившаяся в слабозамороженном состоянии, готовится к разогреву. Куда двинется рынок и как к нему придется приспосабливаться, рассказал владелец компании «Альтервест» **Виктор Лутовинов**.

Что мы – дети маленькие, что ли,

текст:

константин бочарский

фото:

алексей куденко

ВИКТОР ЛУТОВИНОВ
родился в 1951 году. Окончил МФТИ, факультет общей и прикладной физики. С 1987 по 1994 год работал и преподавал в МИРЭА, прошел путь от старшего научного сотрудника до профессора кафедры физики твердого тела, на которой изучал феномен сверхпроводимости. Читал лекции в университетах Франции и США. В 1990 году основал компанию «Альтервест». С 1993 года – генеральный директор ЗАО «Альтервест», с 2001 года – президент группы компаний «Альтервест». Лутовинов живет там же, где работает, – в поселке Ново-Спасское, на юго-западе от Москвы.

«Nestle тоже придется кого-то купить»

«Секрет фирмы»: На вашем рынке недавно произошло важное событие – на него вышел Unilever, купив компанию «Инмарко». Местный игрок номер один стал частью транснациональной компании. Теперь многое изменится, так?

Виктор Лутовинов: Я бы сказал, вместо самого крупного российского игрока появился транснациональный игрок с принципиально иными финансовыми ресурсами.

СФ: Уже лет пять говорится о неизбежной консолидации отрасли и о том, что местных игроков должны скупить игроки глобальные. Процесс перешел из теоретической в практическую fazu?

ВЛ: Перешел. Ходят слухи, что еще одна крупная структура ведет переговоры о покупке значимых отечественных компаний.

СФ: Каких?

ВЛ: Думайте сами. Если Unilever вошел на рынок и стал больше, чем Nestle, значит, Nestle тоже придется кого-то купить.

СФ: Говорят, Nestle ведет переговоры со «Снежным городком»...

ВЛ: Как мне представляется, ничего серьезного у «Городка» с Nestle не происходит. А вот с «Талосто», говорят, ведутся переговоры как раз серьезные.

СФ: Было бы логично. «Талосто» – игрок номер два. Получилось бы, что два мировых лидера разобрали первые два места.

ВЛ: Да, логично.

СФ: А вам предложения о продаже поступали?

ВЛ: Поступали и продолжают поступать.

СФ: А кто еще может вести охоту за российскими компаниями? Есть еще покупатели?

ВЛ: Есть.

СФ: Назовете?

ВЛ: Не хотелось бы. Но интерес у западных компаний есть. К тому же кроме мировых компаний существуют и крупные европейские игроки. Напри-

c13





ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «АЛЬТЕРВЕСТ» была основана в 1990 году Виктором Лутовиновым и его партнером, который вскоре вышел из бизнеса. Предприятие занимается производством мороженого и строительством коттеджных поселков. В 1996–2002 годах являлось совладельцем «Айс-Фили». В 1999–м в Наро-Фоминском районе Московской области «Альтервестом» была введена в эксплуатацию собственная фабрика мощностью 70 тыс. тонн – самая крупная производственная площадка в отрасли. В 2007 году компания выпустила 14 тыс. тонн мороженого, ее оборот составил 34 млн евро. «Альтервест», по его собственным данным, занимает 3,5% рынка в объемных показателях и 5% в денежном выражении, что обеспечивает ему четвертое-пятое место на рынке. Помимо российских активов компания владеет контрольным пакетом AlterWest Eiskrem AG в Ортенберге (Германия).

мер, один из них — не буду его называть — сейчас как раз утрясает свои проблемы в Европе, и не исключено, что, разобравшись с ними, пойдет и в Россию.

СФ: И к чему это все приведет?

ВЛ: Упорядочивание рынка приводит к повышению цены на продукт. Сейчас рынок стагнирует, ну, или растет не очень быстро. Но в денежном выражении он показывает неплохие результаты. На 12–15% растет, слегка опережая инфляцию.

СФ: Напрашивается параллель, например, с пивным рынком, на котором российских производителей скupили транснациональные игроки.

ВЛ: В результате осталось одно «Очаково», которое и так основные деньги делает на квасе, как вы, наверное, слышали. Знаете, драмы ведь никакой нет. Что мы — дети маленькие, что ли. Все знали, что рано или поздно это произойдет.

«Работать в нишах — запросто»

СФ: Давайте про драму поподробнее.

ВЛ: Почему говорят, что останется три-четыре игрока? Крупных — да, примерно столько. А средних и мелких останется много. Я могу пример привести. Вот Бельгия — маленькая страна. Всего 8 млн жителей. А фабрик мороженого масса. Одна крупная — Ysco — входит в пятерку европейских игроков. Еще

недавно, кстати, была третьей. Ее выручка 250 млн евро. Но рядом с ней на рынке остается множество мелких и средних производителей. Они приспособились, нашли своих покупателей, создали популярные нишевые продукты. Это их конкурентное преимущество. Потому что конкурировать в лоб с гигантами невозможно. А работать в нишах — запросто.

СФ: Как «Альтервест» будет действовать в этой ситуации?

ВЛ: В первую очередь мы постараемся сгладить сезонность. Это бич нашего рынка. Зимой ни один производитель мороженого не может похвастаться хорошими финансовыми показателями. У нас коэффициент сезонности — отношение минимума продаж к максимуму — равен 5. А кое у кого он доходит до 10. Вы представляете, что происходит с компанией, у которой кэш-флоу падает в 10 раз?

СФ: И как вы будете бороться с этим падением?

ВЛ: В прошлом году мы придумали продукт, который назвали «Твороженое». Выпускается он в виде рожка (мы его называем «Рожок-творожок») и в виде «лакомки» — ролл из творожной массы под шоколадом. «Твороженое» производится при отрицательных температурах, а на рынок мы хотим его продвигать по «теплой цепочке», как обычную молочную продукцию.

СФ: Вы его еще в прошлом году анонсировали. Почему он до сих пор не очень заметен на рынке?

ВЛ: Просчитались. Запустили сначала по «холодной цепочке», и покупатели восприняли его как один из видов мороженого. Больших объемов продаж продукт не показал. А после того как мы его положили на «теплую» полку, его продажи выросли чуть ли не в 10 раз.

СФ: Как еще готовитесь к укрупнению рынка?

ВЛ: Инвестировали значительные средства в развитие производства. Площадка, которую мы создали в Троицке, не имеет аналогов в Европейской части России. Если считать нормой восемь месяцев работы при 80-процентной загруженности, она способна произвести 70 тыс. тонн продукции в год. Таких структур в России просто нет. Реально мы сегодня используем пятую часть наших мощностей. Соответственно, задача — найти способы загрузить производство. Запуск «творожной группы» — один из таких способов. Ну и надо, конечно, придумывать, как

развивать бизнес без серьезных инвестиций в рекламу. До конца ответ на вопрос пока не ясен, но мы работаем над этим.

«Затраты на рекламу — выброшенные деньги»

СФ: Что изменится с приходом игроков, имеющих «принципиально иные финансовые возможности»?

ВЛ: Все больше и больше денег будет тратиться на продвижение. Глобальные игроки обязательно задерут планку рекламных затрат.

СФ: Чем ответите?

ВЛ: Можно, конечно, привлечь инвестора и вложить его деньги в рекламу, но я не считаю, что это правильный подход.

СФ: Почему?

ВЛ: Велик риск, что деньги потратишь, а результата не получишь. На самом деле все эти кампании проводятся для дистрибуторов. Если, скажем, федеральный игрок ведет рекламную кампанию на центральных каналах, значит, определенный интерес у покупателя к продукту будет и его можно брать. Если рекламы нет, продукт попадает в совершенно другую категорию. Сейчас стоимость рекламы растет где-то на 30% каждый год, и если раньше, потратив \$1 млн, можно было добиться, чтобы продукт заметили, сегодня нужно потратить минимум \$3–4 млн.

Мы сделали несколько подходов к рекламному вопросу и успокоились. На фоне кампании продажи обычно увеличиваются в четыре–пять раз. Затем, если продукт правильно спозиционирован, остается определенный «хвост». Если нет, после снятия рекламы с эфира продажи уменьшаются в те самые пять раз. По хорошему, если три года не бить в одну точку, затраты на рекламу — выброшенные деньги. Рекламные бюджеты даже у лидеров рынка, которые могут тратить по \$5–7 млн в год, в пересчете на количество проданной продукции всегда оказываются выброшенными деньгами. Надо просто понимать, что это работа по укреплению торговой марки и созданию покупателя, задача, выполнение которой рассчитано на много лет.

СФ: На других рынках, например молочном, компаниям удалось создать национальные брэнды. А на рынке мороженого — нет. Почему? Денег не хватило?

ВЛ: Есть и маркетинговые просчеты, но и не вложено столько, чтобы преодолеть порог восприятия. Рекламные кампании на молочном рынке запросто перешагивали планку \$20 млн. А на соковом рынке у «Вимм-Биль-Данна» до \$40–45 млн доходило. Сегодня же, с учетом постоянного роста стоимости рекламы, эти цифры нужно уже на полтора-два умножать. Наш рынок такими ресурсами не обладает.

СФ: Получается, что в ведении маркетолога на вашем рынке остается партизанское продвижение...

ВЛ: ...либо инновационный подход к продукту. Мы считаем, это как раз наш вариант. Мы, например, часто арендаем марки. Недавно заключили договор на использование диснеевских герояев. Ведем переговоры — фактически на финишной прямой — с крупным мировым производителем шоколада. Шоколад с мороженым — хорошо сочетающиеся товарные группы. Успех компании Masterfoods (владелец марок M&M's, Snickers, Mars, Twix) — **СФ** доказывает это. Они рекламируют только шоколадную продукцию, но она тянет за собой и группу мороженого под теми же брэндами.

СФ: Тоже собираетесь так делать?

СЕЙЧАС СТОИМОСТЬ РЕКЛАМЫ растет где-то на 30% каждый год, и если раньше, потратив \$1 млн, можно было добиться, чтобы продукт заметили, сегодня нужно потратить минимум \$3–4 млн

ВЛ: Да, хотим использовать этот прием. А прямое продвижение задействовать только в отдельных, стратегически важных регионах.

«Лучше занимать 5% в портфеле у внятного дистрибутора, чем 25% у мечущегося»

СФ: В 2005 году глава «Инмарко» Дмитрий Докин рассказывал «Секрету фирмы», как его компания покупает холодильники, как ставит холодильники, как конкурирует холодильниками... В других отраслях компании бьются на маркетинговом поле, а розницу отдают на откуп профессиональным операторам. Вы же занимаетесь ею сами.

ВЛ: Потому что те отрасли более развиты.

СФ: А на вашем рынке расставить холодильники — стратегия захвата рынка?

ВЛ: Не совсем. Надо еще понимать, в чьих руках они окажутся. Либо ими наш собственный дистрибутор занимается, либо независимый, но лояльный, работающий по понятным правилам.

direct
mail

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

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

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



www.kommersant.ru

реклама

НЕСКОЛЬКО ЛЕТ тратили деньги, чтобы понять рынок. Развивали бизнес методом проб и ошибок. К сожалению, учебников, по которым это можно было бы сделать сразу и правильно, нет

Вот, скажем, компания «Айсберри» купила площадку в Вологде (в январе 2008 года «Айсберри» приобрела вологодского производителя мороженого ООО «Артис-плюс» и планирует перенести туда производство с московской фабрики «Айс-Фили».— **СФ**). И, судя по всему, еще и розничную структуру. Рассчитывать, что они будут заниматься нами, не приходится. Значит, надо искать другого дистрибутора. Как правило, если производитель покупает дистрибутора, он запрещает ему работать с другой продукцией. До анекдотов доходит.

СФ: Расскажите.

ВЛ: Когда «Рамзай» купил сбытовую структуру «Айс-Фили», та была заточена под сбыт собственной продукции. Но новые владельцы — управленцы из «Рамзая» — просто запретили ею заниматься. И они, конечно, потеряли объемы продаж. Не приобрели, вложив деньги в сделку, а потеряли. Похоже на зятя, который говорит: «Вырву себе глаз, чтобы про тещу говорили, что у нее зять косой».

СФ: Вы тоже покупаете дистрибуторов?

ВЛ: Да, но порой эффективнее развивать сотрудничество, чем совершать покупку. Задача — занять в портфеле дистрибутора весомую часть. Хотя лучше занимать 5% в портфеле у винятного дистрибутора, чем 25% у мечущегося.

СФ: Не тяготит вас необходимость возиться с розницей?

ВЛ: Тяготит. Но рынок, к сожалению, сейчас так устроен. Скажем, в Германии дела обстоят проще. У нас там пять «коммерческих агентов», как они там называются, и работа с розницей — их задача. Потому что их вознаграждение рассчитывается исходя из процента от того, сколько они продадут. Под нашей маркой, маркой сети, маркой коммерческого агента. Нас это не интересует вообще.

«Ставка на русскую аудиторию оказалась ошибочной. Даже глупой»

СФ: Как у вас дела сейчас в Германии обстоят? В свое время было много сказано насчет перспективности покупки активов в Европе, много авансов было раздано.

ВЛ: Ставка на русскую аудиторию в Германии оказалась ошибочной. Даже глупой. Так называемый русский рынок поначалу казался большим — 1500 магазинов. Но когда мы выяснили, что там с розницей, оказалось, что это магазины типа сельпо. Небольшие, со смешанным ассортиментом. Мы только в московском регионе поставляем товар в 3,5 тыс. магазинов. Понимаете, даже нельзя сравнивать. Скажем, с 2,5 тыс. магазинов REWE или с Aldi. Или даже с обычным супермаркетом. 35 супермаркетов Globus, с которыми мы работаем, оказываются гораздо более эффективным каналом продаж. Здесь же демпинг, желание купить дешево, а продать еще дешевле. Качество их не интересует, портфель марок раздувается. Так что эту тему мы практически закрыли. Хотя продолжаем продавать мороженое, которое немцы считают «русским», — «сэндвичи» и вафельные стаканчики, но уже через профессиональных агентов и для немцев.

СФ: Была гипотеза, согласно которой у немецкого обычного человека существует позитивный образ русского мороженого. Она подтвердилась?

ВЛ: Мало того — у нас есть киоск, который стоит прямо напротив фабрики, так он один продает на 100 тыс. евро в год. Местные жители покупают.

Наша стратегия там — ориентироваться на нишевый продукт, который больше никто не сделает. Или если захочет скопировать, то сможет сделать в лучшем случае года через два. А мы к тому времени что-нибудь новое придумаем. Закупщикам в супермаркетах важно, чтобы люди, купив продукт, вернулись за ним. Поэтому они отслеживают вторичные покупки. Для этого они, когда берут новый продукт, обычно устраивают акцию. Две недели смотрят. Если продажи начинают к концу акции расти, значит, есть вторичные покупки, и продукт встает на полки.

СФ: А плата за вход?

ВЛ: Входных билетов там нет. Возможно, у них тоже был такой этап, но сегодня им важнее качество своего бизнеса, чем сбор денег с поставщиков.

СФ: Какую долю занимает немецкое предприятие в выручке?

ВЛ: В прошлом году оборот «Альтервеста» составил 34 млн евро, в этом году будет около 40 млн евро. В Германии наша выручка в 2007-м составит 7–8 млн евро. Про прошлый год не скажу, там не очень хорошие были результаты.

СФ: А что так?

ВЛ: Мы несколько лет тратили деньги, чтобы понять рынок. Развивали бизнес методом проб и ошибок. К сожалению, учебников, по которым это можно было бы сделать сразу и правильно, нет. Тем более что рынок мороженого в Европе за последние годы также сильно менялся, там также прошла целая серия поглощений. Независимых игроков осталось один-два. Между ними — пустота. Естественно, в этих нишах нам есть как себя проявить. В наших планах расти там как минимум на 100% в год.

СФ: Для европейского рынка это какие-то уж слишком фантастические темпы роста.

ВЛ: С учетом того, что мы начинали с небольших объемов, — реальные. В 2007-м мы продали семь тонн, план на этот год — 13–14 тонн. А на сезон 2009–2010 годов, думаю, 50–60 тонн.

СФ: И сколько это составит по отношению к российскому бизнесу?

ВЛ: Около 50%.

СФ: Не планируете расширять свои заграничные владения?

ВЛ: Целевых планов нет.

СФ: Про рынки СНГ что думаете?

ВЛ: В этом году мы начинаем активнее работать в Азербайджане, Казахстане, Белоруссии. Вот на Украине как-то не видим себя.

СФ: По каким причинам?

ВЛ: И рынок утоптан, да и что происходит там в политическом плане, мне не очень нравится. Знаете, это как польский премьер решил войти в Евросоюз, а страну положить под США. Уж лучше сразу дальше идти — в Германию или во Францию. Там ключевые европейские игроки, там и качество бизнеса соответствующее. А эти младореформаторы все время словно стремятся кому-то доказать, что они перекрасились. Лучше работать там, где стабильная политическая ситуация. **СФ**

ЗА ЧЕТЫРЕ ГОДА СЕТЬ МАГАЗИНОВ МЯГКОЙ МЕБЕЛИ «ЦВЕТ ДИВАНОВ» БЛАГОДАРЯ НИЗКИМ ЦЕНАМ И ОЧЕНЬ УЗКОМУ АССОРТИМЕНТУ СТАЛА КРУПНЕЙШИМ ИГРОКОМ НА РЫНКЕ. ТЕПЕРЬ СТРАСТЬ К МИНИМАЛИЗМУ ПРИДЕТСЯ ПОУБАВИТЬ — ЧТОБЫ ДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ НА ДОРОГИХ ДИВАНАХ. **текст: иван марчук**

Диванные настроения



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

Дмитрий Ходасевич молод, но удал: он уверен, что разбирается в рынке лучше конкурентов, так как успел поработать и на производстве, и в рознице

У генерального директора компании «Цвет диванов» **Дмитрия Ходасевича** есть любимое слово — «фуфлыжник». Так он называет тех, кто не верит в его проекты. Но оговаривается, что критике большого значения не придает.

Ведь в любом случае 29-летнему менеджеру уже удалось создать крупнейшую в России сеть магазинов мягкой мебели. Сейчас у «Цвета диванов» 120 магазинов в Москве и на Украине. Оборот в 2007 году достиг \$50 млн.

О «Цвете диванов» заговорили в начале 2008-го, когда фирма, до этого никак о себе широкой публике не заявлявшая, запустила масштабную рекламную кампанию. Лицом кампании стал актер программы «Наша Раша» **Сергей Светлаков**,

исполняющий роль гея-фрезеровщика Ивана Дулина. Сотрудничество с ним обошлось Ходасевичу в \$1 млн. «Денег не жалко, уж больно ролики клевые получились», — говорит Ходасевич. В одном из них Светлаков в образе Дулина осматривает голубой диван и говорит в телефон, что нашел дешевый диван очень симпатичного цвета. Конкуренты считают, что руководство «Цвета диванов» сошло с ума и распугивает клиентов. Ходасевича же провокационность ролика не смущает.

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ЦВЕТ ДИВАНОВ» была создана в 2004 году группой физических лиц при финансовой поддержке холдинга «Арбен текстиль». Сеть специализируется на торговле диванами и креслами в экономичном и среднеченовом сегментах. На данный момент «Цвет диванов» объединяет 70 магазинов в Москве, 30 в Центральной России и 20 на Украине. По франшизе открыто еще 20 магазинов в Нижнем Новгороде, Омске и Новосибирске. «Цвет диванов» продает мебель более 30 российских фабрик. Оборот за прошлый год, по данным самой компании, вырос более чем в два раза, достигнув \$50 млн. В этом году «Цвет диванов» планирует предоставить открытую отчетность по МСФО.

— Мы даже фокус-группу проводили. И всем понравилось, в том числе и нашим основным покупателям — женщинам. И продажи выросли на 40% после запуска ролика. Просто реклама должна быть яркой. Мы же не какого-то неизвестного гомосексуалиста показываем, а знакомого и любимого всей страной персонажа.

— Конкуренты так не считают.

— Просто фуфлыжники, — отмахивается Ходасевич.

Делов на копейку

ДЕВЯТЬ ЛЕТ назад Ходасевич устроился грузчиком в мебельный магазин. Тогда он жил в Саратове, учился на экономиста в аграрном институте и нуждался в деньгах. Потом работал продавцом в том же магазине, а после окончания института стал его коммерческим директором. Из магазина ушел на мебельную фабрику. Сразу генеральным директором. Но проработал там недолго. Его переманили



НОУХАУ

Компания «Цвет диванов»:

- изменила схему работы с производителями, начав закупать у них товар крупными партиями по предоплате и доставлять мебель конечному потребителю со своих складов;
- сократила ассортимент диванов и видов обивки, но смогла снизить розничные цены и уменьшить сроки поставки мебели покупателям;
- выступила соинвестором строительства мебельного гипермаркета Family Room площадью 75 тыс. кв. м, где будет представлена мебель 100 российских компаний и 40 иностранных.

«Большую сеть не построишь, а управлять парочкой магазинов мне не хотелось», — говорит он.

Принцип биг-мака

ПЕРВЫЙ МАГАЗИН «Цвет диванов» он открыл четыре года назад в полуподвальном помещении на Красной Пресне. Инвестора, который вложился в этот проект, Ходасевич не называет. Однако на рынке говорят, что деньги он получил от учредителей компании «Арбен текстиль», которая является крупнейшим в России поставщиком тканей для мебельных фабрик, так что «Цвет диванов» стал для нее логичным продолжением основного бизнеса. С владельцами «Арбена» Ходасевич познакомился, когда возглавлял завод в Саратове и закупал у них ткани для своей мебели.

Вначале Ходасевич решил работать по схеме продавцов электроники: надеялся переложить часть расходов на рекламу и продвижение товаров на плечи производителей. Но план провалился. «Я не учел того, что они в этом просто не заинтересованы. Своих брендов у фабрик нет, конкуренции при постоянно растущем спросе — тоже. Зачем им уменьшать свою маржу?» — объясняет он теперь. На то, чтобы понять свою ошибку, у Ходасевича ушел год. За это время он успел открыть восемь магазинов, а средств на новые уже не было. Нужна была новая идея. На этот раз он позаимствовал ее на рынке быстрого питания.

«Я вообще очень McDonald's люблю. В Москве времени у всех мало. И по два часа в ресторанах заказ ждать я не хочу, проще на „Макавто“ заехать и перекусить», — рассказывает он. Любитель фаст-фуда сидит у себя в кабинете, развалившись в ко-

В магазинах «Цвет диванов» предпочитают радовать покупателя не разнообразием расцветок, а ценами

«Реклама должна быть яркой. Мы же не какого-то неизвестного гомосексуалиста показываем, а знакомого и любимого всей страной персонажа»

в Москву, создавать сеть магазинов «Цвет диванов». «Перспектив в Саратове не было», — объясняет Ходасевич.

Главный эпитет, которым эксперты наградили российский мебельный рынок в целом и мягкой мебели в частности, — «абсолютно непрозрачный». Два основных фактора, из-за которых сложилась эта непрозрачность, — высокие пошлины на импортную мебель (были подняты в 2002 году) и крайне дешевый вход на рынок. Сейчас иностранцы работают только в верхнем ценовом сегменте мягкой мебели (от 50 тыс. руб. за диван). Их единственный российский конкурент там — фабрика «8 Марта». В сегменте эконом (до 25 тыс. руб.) и среднем (от 25 до 50 тыс. руб.) остались практически одни отечественные компании. «Открыть завод мягкой мебели стоит копейки», — объясняет Ходасевич. — Все, что нужно: площадь и пара швейных машинок. Фабрика мощностью 200 диванов в месяц стоит несколько десятков тысяч долларов».

Поэтому мебельные производства стали плодиться как грибы после дождя. Сейчас их в России более 5 тыс. Продавцов немногим меньше — около 3 тыс. Рынок получил очень специфический: отсутствие денег у мелких производителей привело к тому, что всеобщей стратегией стало копирование европейских моделей, а свои сильные бренды так и не появились.

В связике «продавец — производитель» главенство досталось торговцам. Схема работы такая: покупатель в салоне выбирает понравившуюся ему модель и вариант обивки и оплачивает товар. Дальше продавец отправляет заказ на фабрику. Когда диван готов, он отправляется в магазин, а затем — к конечному покупателю.

Следствием такой бизнес-модели стало то, что нормальным сроком доставки дивана считается полтора-два месяца, зато у покупателя всегда имеется гигантский выбор моделей и тканей. Магазины, стремясь расширить ассортимент, заводят каталоги с огромным количеством видов обивки и сотрудничают одновременно с десятками фабрик. В результате получается, что модели и уровень сервиса у большинства игроков примерно одинаковы. Так что цена остается единственным конкурентным преимуществом. «Вот все и экономят, как могут, в том числе и на налогах. Отсюда непрозрачность рынка», — объясняет Ходасевич.

Строительный бум позволяет отрасли расти на 18–20% за год (в целом рынок мягкой мебели оценивается в \$2,5 млрд). Угрозы со стороны иностранных конкурентов как не было, так и нет. Но даже в столице рынок мягкой мебели заполнен менее чем на 50%. И пока места хватает всем. Однако Ходасевич с самого начала решил, что работать как все не будет. «Я понимал, что если работать как все, то

жаном кресле, и одну за другой курит российские сигареты Black Russian с позолоченным фильтром по 100 руб. за пачку. «McDonald's — это же конвейер, где все рецепты рассчитаны по секундам. Поэтому всегда одно качество продукта получается. Вот я и хочу превратить нашу сеть в такой же McDonald's», — говорит он.

Идея, пришедшая в голову Ходасевича, была проста. Он решил изменить схему работы с заводами. Вместо того чтобы собирать заказы от покупателей и передавать их на завод, он сразу закупил партии в несколько сотен диванов наиболее популярных моделей, которые планировал продать за месяц. Для хранения диванов открыл склад готовой продукции. Это позволило ему сократить срок доставки до трех-пяти дней и снизить цену.

Снизить цены удалось за счет увеличения объемов заказов. «Например, если заказывать у поставщика один диван — это 10 метров ткани. Но ткань продают ролями по 50 метров. Покупка ткани в отрез увеличивает ее стоимость на 10–30% от оптовой цены. А мы позволили фабрикам закупать сразу несколько роликов и полу-

Ходасевич надеялся переложить на плечи производителей часть расходов на рекламу и продвижение товаров. Но план провалился

чать скидку даже от оптового прайса. Кроме того, уменьшился документооборот, сократились транспортные издержки, так как мы перестали гонять полупустые фуры. Все это привело к снижению цен где-то на 20%», — рассказывает он. Как утверждает Ходасевич, благодаря увеличению продаж рентабельность «Цвета диванов» не пострадала, оставшись средней по рынку. По данным агентства Discovery Research Group, для продавцов мягкой мебели сегодня рыночный стандарт — рентабельность около 30%.

Однако Ходасевичу пришлось существенно ограничить выбор обивки и моделей диванов. Сначала по новой схеме он продавал 12 типов диванов. Для каждого было подобрано всего два-три вида тканей. Сам Ходасевич считает это достоинством. «Большой выбор только пугает людей», — убеждает он. — Приходит человек

в салон и видит полтора миллиона вариантов обивки, он же с ума сойдет их просматривать. А приходит он к нам — и все просто. Покупатель говорит: «Хочу фиолетовый», мы отвечаляем: «Старик, фиолетового нет, есть темно-синий». 90% соглашаются».

Полтора миллиона тканей на выбор есть у главного конкурента «Цвета диванов» — компании «Диваны и кресла». «Конечно, это много», — соглашается ее генеральный директор **Сергей Корбовский**. — Сейчас мы хотим сократить ассортимент до нескольких десятков тканей для каждой модели. Но два-три варианта — это слишком мало». Впрочем, динамика роста «Цвета диванов» говорит о том, что покупателей, согласных ограничить свой выбор, хватает. У Ходасевича на данный момент 70 магазинов в Москве, 30 в Центральной России и 20 на Украине. Еще

ИД «Коммерсантъ» и ИД «Питер» представляют уникальный книжный проект
новые авторы · новые герои · новые темы

**ЭТО
может прийти
в твой дом**

ВТОРАЯ ЧЕЧЕНСКАЯ КАМПАНИЯ:
ДРУГАЯ ПРАВДА

Коммерсантъ 

Покупайте книгу:
в Москве — «Библио-Глобус», «Москва»; в Санкт-Петербурге — «СПб Дом книги», «Буквоед», а также в других крупнейших книжных магазинах страны и на сайтах www.piter.com, www.ozon.ru и www.labirint-shop.ru



«Приходит человек к нам — и все просто. Покупатель говорит: „Хочу фиолетовый“, мы отвечаем: „Старик, фиолетового нет, есть темно-синий“. 90% соглашаются»

20 точек работают по франчайзингу. К концу года количество своих магазинов должно вырасти еще на 40. «Диваны и кресла» за 12 лет открыли 51 магазин.

Главное, чтобы хорошо пах

В ГИГАНТСКОМ ХОЛЛЕ компании рядами расставлены десятки диванов. Все они недоделаны: один без ножек, другой просто разобран. «Это опытные образцы,— объясняет Ходасевич.— Мы с директорами заводов прямо тут совещания проводим, решаем, какие из них в продажу запускать, а что переделать нужно».

Несмотря на тягу к минимализму, количество моделей в «Цвете диванов» неуклонно растет. Сейчас их уже 35, а к концу года будет 60. Чтобы увеличить ассортимент, Ходасевич вынужден постоянно увеличивать складские помещения. Сейчас у него два склада общей площадью 10 тыс. кв. м, а до конца года откроется еще один — на 20 тыс. кв. м.

Ходасевич расширяет модельный ряд, потому что стремится проникнуть в средненеценовой сегмент. В своем офисе Ходасевич показывает диван, в ручки которого вмонтирован мини-бар: «Когда-то мы такой продавали, экспериментируя с дорогим сегментом, по 300 тыс. руб. Сейчас снова хотим начать продавать, но снизив цену в три-четыре раза. Думаю, будут брать».

«Работать в среднем сегменте наиболее перспективно, потому что он растет быстрее других,— соглашается директор по исследованиям Discovery Research Group **Александр Болтавин**.— А вот в эконом-сегменте крупным компаниям вести дела невыгодно, так как на рынке много мелких региональных компаний, основное конкурентное преимущество которых — низкая цена». В этом году «Цвет диванов» начал сам разрабатывать модели мягкой мебели. Точнее, не разрабатывать, а перерабатывать западные образцы.

— Мы от Европы где-то на полгода отстаем, поэтому достаточно туда съездить посмотреть, что у них в лидерах продаж, и можно копировать,— рассказывает бизнесмен, расхаживая между недоделанными диванами.

— А что, мода на них так часто меняется? — удивляюсь я.

— Да нет, в принципе она статична. Просто какие-то модные тенденции до нас доходят из Европы где-то за полгода. И в топовых диванах мы должны их использовать раньше конкурентов.

Свои разработки компания передает производителям. Сейчас «Цвет диванов» сотрудничает с 30 заводами. 15 из них Ходасевич уверенно называет «своими». «Не в том плане, что они нам принадлежат, просто они на 100% загружены нашими заказами», — уточняет он. В планах у него создание собственного производства: «Сейчас мы продаем 10–15 тыс. диванов в месяц, а в конце года будем продавать 20–30 тыс. С такими темпами мы через два года будем вынуждены сотрудничать с сотней производителей. Но это технически очень сложно, проще свое производство наладить».

Еще один проект на будущее — франчайзинг. Программа была создана год назад. По франшизе открыты магазины в Нижнем Новгороде, Омске и Новосибирске. Но потом проект заморозили. «Главная наша задача при франчайзинге — обеспечить море товаров,— говорит Ходасевич.— А как мы это сделаем, пока его нам самим не хватает?» Вторая проблема — складские помещения. Продать франшизу «Цвета диванов», например, в Иркутск Ходасевич не сможет, пока не построит там склад готовой продукции. Без него бизнес-схема не работает — свои магазины Ходасевич открывает на расстоянии не дальше 400 километров от Москвы.

Доставка мебели — еще одно большое место. Пока мебель развозят водители на своих машинах. Создание своего автопарка — тоже проект на будущее. По задумке Ходасевича, все автомобили будут оснащены системой слежения за их перемещениями. Но когда это произойдет, он и сам не знает. «Просто мы не успеваем все и сразу», — оправдывается он. После чего рассказывает, как создавал службу грузчиков. «Хотели, чтобы все были красивцы под два метра ростом, белозубые, в белых перчатках и обязательно

с бахилами, чтобы пол у людей не пачкать», — перечисляет Ходасевич. Пока из задуманного есть только бахилы и перчатки. «Если человек ростом 170 см, но 100 кг поднимает, берем и его. Главное, чтобы вел себя прилично и пах хорошо. Начальник службы грузчиков их каждое утро нюхает, а то бывали случаи, что люди в принципе не моются», — жалуется Ходасевич.

ПОСМОТРИМ, КТО ФУФЛЫЖНИК

ИЗ ОФИСА, расположенного на девятом этаже ТРЦ «Румянцево» на юге Москвы, Ходасевич ведет меня на второй этаж. Пока там в разгаре строительные работы: в конце мая здесь должен открыться супермаркет мебели на 35 тыс. кв. м. А в феврале следующего года, когда закончат ремонт третьего этажа, его площадь вырастет еще на 40 тыс. кв. м. Для сравнения: площадь торговых центров «Три кита» и «Гранд» не превышает 35 тыс. кв. м. В супермаркете будут представлены магазины 100 российских компаний и 40 иностранных. Большинство контрактов уже подписано. Новый супермаркет получит название Family Room. На его рекламу до конца этого года обещано потратить более \$8 млн.

Ходасевич полтора года назад стал соинвестором проекта строительства ТРЦ. Правда, собственником помещений он не является. Его новая компания Family Room стала якорным арендатором с правом привлечения субарендаторов. «Владеть недвижимостью очень большая проблема, а вот желание стать участниками в проекте гипермаркета мебели у нас было очень велико. Просто нам торговаться удобнее там, где другие торгуют. Люди, обставляющие квартиру, будут приходить смотреть шкафы, а заодно и диваны посмотреть», — говорит Ходасевич. Существующие проекты нас не устроили, вот мы и решили создать новый центр».

Ходасевич идет по пустому этажу будущего центра и показывает, кто где будет располагаться. «Цвет диванов» должен будет соседствовать с двумя десятками своих конкурентов, в числе которых «Диваны и кресла».

— Пока на рынке настолько свободно, что свой покупатель найдется для каждого, — объясняет Ходасевич. — Вот года через три, когда рынок заполним, начнутся войны. Тогда и посмотрим, чья стратегия правильная, а кто — фуфлыжник. **СФ**

ПРИДУМАВ НЕОБЫЧНЫЙ ГИБРИД ГИПЕРМАРКЕТА И ПОСУДНОЙ ЛАВКИ, КОМПАНИЯ «ПОСУДА ЦЕНТР» СТАЛА ЛИДЕРОМ НОВОСИБИРСКОГО РЫНКА. ТЕПЕРЬ ОНА ХОЧЕТ РАСПРОСТРАНИТЬ ФОРМАТ НА ОСТАЛЬНУЮ РОССИЮ.

текст: Михаил белянин, дмитрий крюков

В своей тарелке



АЛЕКСАНДР КРЯКИН

Преимущество своих магазинов Игорь Васуков видит в широком ассортименте, но с некоторыми поставщиками все же собирается расстаться

Недавно директор по маркетингу и рекламе компании «Посуда центр» Яков Хромов вернулся с семинара Филипа Котлера. Хромов запомнил момент, когда гуру маркетинга обвел аудиторию взглядом и спросил: «Как стать богатым?» После небольшой паузы Котлер дал простой совет: «Найдите нефть!» Хромов понял шутку правильно: не надейтесь на чудо, изучайте рынок.

Когда в 2001 году под вывеской «Посуда центр» в Новосибирске открылся первый посудный супермаркет, изучать по большому счету было нечего: несколько универсальных магазинов, оставшихся с советских времен, да уличная торговля — вот и весь рынок.

За семь лет ситуация изменилась. В конце прошлого года в Новосибирске почти синхронно открыли свои гипермаркеты «Ашан» и IKEA. Причем первый оказался буквально через дорогу от одного из «Посуда центров» (всего у сети 12 супермаркетов в Сибири и на Дальнем Востоке). Три магазина есть у новосибирской сети «Чудодом», торгующей товарами для дома и интерьера.

«Специализированные магазины всегда испытывают определенные проблемы, — замечает управляющий партнер Retailer Group **Даниил Сомов**. — „Посуда центр“ автоматически конкурирует со всеми, кто так или иначе продает посуду». Это подтверждает и генеральный дирек-

тор компании «СантаХаус», развивающей одноименную сеть супермаркетов в формате housekeeping (товары для дома, необходимые после завершения ремонта). Тигран Гукасян: «Нашим конкурентом по формату „Посуда центр“ я не считаю, а вот по товарной группе, конечно, мы конкуренты». Кстати, в следующем году «СантаХаус» собирается открыть в одном из новосибирских торговых центров магазин площадью 3 тыс. кв. м, а если дело пойдет — еще три-четыре супермаркета.

Магазинов, похожих по формату на «Посуда центр», в России нет. По размерам «Посуда центры» приближаются к гипермаркетам (их площадь 3–4 тыс. кв. м, на которых представлено свыше 20 тыс. наименований), но специализируются они на посуде. На нее приходится 70% всего ассортимента. Остальное — бытовая химия и товары для дома и дачи. В новосибирской компании рассчитывают, что уникальный формат позволит ей превратиться едва ли не в крупнейшего игрока на посудном рынке, чей общий оборот, по данным СФ, по итогам 2007 года приблизился к \$1 млрд.

Супермаркет-склад

ФОРМАТ «Посуда центра» родился спонтанно. В начале 1990-х в поезде, идущем в Польшу, познакомились два «челночника» — Геннадий Фурсов и Алексей Красовский. В 1995 году они основали дистрибуторскую компанию «Сиблластком», занявшуюся оптовыми поставками европейской посуды в Сибирь. Спустя три года у нее насчитывалось 700 клиентов, а на рубеже 2000-х их стало столько, что между ними начали разгораться конфликты. Тогда в единой очереди обслужи-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ПОСУДА ЦЕНТР», занимающаяся развитием одноименной сети посудных супермаркетов, создана на базе крупнейшего новосибирского дистрибутора «Сиблластком» (работает с 1995 года). Первый магазин открыла в 2001 году. В настоящий момент сеть насчитывает 12 супермаркетов общей площадью свыше 30 тыс. кв. м в городах Сибирского и Дальневосточного регионов: Новосибирске, Красноярске, Омске, Барнауле, Хабаровске, Новокузнецке, Тюмени и Железногорске. При этом две трети торговых точек появились в течение последнего года. «Посуда центр» развивает уникальный для российского рынка формат: супермаркеты компании напоминают магазины cash & carry (минимальный сервис, торговая площадь в среднем 3–4 тыс. кв. м, ассортимент превышает 20 тыс. наименований), но при этом специализируются на посуде, доля которой составляет 70% ассортимента. Остальное приходится на товары для дома и бытовую химию. Средний чек по сети — 800 руб. Годовой оборот «Посуда центра», по оценкам СФ, — примерно \$25 млн. Акционерами являются владельцы «Сиблласткома» Геннадий Фурсов и Алексей Красовский.

НОУ-ХАУ

Чтобы повысить эффективность своих магазинов компания «Посуда центр»:

- собирается сократить количество независимых поставщиков;
- развивает собственную марку посуды Matisse;
- сокращает операционные издержки, например, заменяет собственных работников торгового зала мерчендайзерами поставщиков;
- выпускает корпоративную газету, в которой представлена продукция, участвующая в распродажах.

вались и покупатели, приезжавшие за посудой на склад на грузовиках, и мелкие оптовики. Чтобы последние не путались у крупных клиентов под ногами, их стали запускать на склад, где они могли самостоятельно набирать посуду. Вскоре «Сиблластком» решил развить эксперимент и сделать полноценный посудный магазин с элементами cash & carry.

К «Посуда центру», расположенному на промышленной окраине Новосибирска, ведет разбитая асфальтовая дорога. Сиренево-синяя вывеска над входом является единственным элементом корпоративного дизайна. Внутри магазин похож на склад: огромное помещение площадью

с половину футбольного поля заставлено высокими стеллажами. Товары разложены на нижних полках, а верхние забиты картонными коробками с еще не распакованной продукцией. Не слишком презентабельно, зато экономично — не надо тратиться на складские помещения.

Продавцов-консультантов в магазине нет. Есть только кассиры и немногочисленные работники торгового зала. Последние должны по мере продаж распаковывать коробки и переставлять оттуда посуду на нижние полки. «Разве опытным хозяйствам нужны советы?» — задает риторический вопрос исполнительный директор компании «Посуда центр» Игорь Васюков.

Отсутствие советов и непрятливая складская обстановка компенсируются низкими ценами. Как уверяет Васюков, они на 3–5% ниже, чем у любого из конкурентов, будь то небрендированная посудная лавка или гипермаркет.

Конечно, «Ашан», расположившийся по соседству, подкинул «Посуда центру» проблем. Уже через три месяца Игорь Васюков зафиксировал в своем магазине падение продаж бытовой химии на 12%. Точно так же несколько лет назад сеть «Посуда центр» пыталась продавать бытовую технику, но затем отказалась, не выдержав конкуренции со стороны федеральных ритейлеров («Эльдорадо», «М.Видео» и других).

С посудой дело обстоит иначе. «Судите сами, — объясняет Игорь Васюков, — один из наших поставщиков, у которого мы берем 150 артикулов продукции, поставляет свою посуду и в „Ашан“. Но там у него всего 12 позиций». Заказывая полную продуктовую линейку, «Посуда центр» добивается от поставщиков более выгодных условий. «Низкие цены — сильное преимущество „Посуда центра“», — признает **Мария Ковалева**, директор клиентской команды IMS Retail. — Это позволяет привлекать в том числе категорию оптовых покупателей, приобретающих товары для дальнейшей реализации конечным потребителям».

По словам самого Игоря Васюкова, средний чек в сети составляет 800 руб. (за эти деньги можно, например, купить французский столовый набор из 20 предметов). Кстати, в отличие от бытовой химии, продажи посуды в супермаркете рядом с «Ашаном» остались на прежнем уровне. И этому, помимо низких цен, есть еще одно объяснение.

Зауральский список

В НОВОСИБИРСКЕ «Посуда центр» держит примерно 30% посудного рынка. Местные жители просто уже привыкли покупать кухонную утварь в этих супермаркетах. Но сможет ли компания на равных конкурировать в городах, где федеральные ритейлеры окопались первыми? Едва ли. Васюков честно заявляет, что планов идти в европейскую часть России, в частности в Москву и Санкт-Петербург, у него нет. Есть намерение закрепиться в городах на востоке от Урала, где конкуренция еще не так высока.

За первые шесть лет существования компания «Посуда центр» открыла в Сибирском регионе всего четыре точки. Между тем за последний год сеть увеличилась втрое — последний магазин начал работать в феврале 2008-го.

Сегодня в первоочередном списке значатся Владивосток, Челябинск, Магнитогорск, Иркутск, Кемерово, Томск, Чита, Екатеринбург и Курган (из перечисленных городов «Ашан» и IKEA пока представлены лишь в Екатеринбурге). В более отдаленном будущем — зауральские города с населением 400 тыс. человек, а в некоторых случаях и меньше. Однако уже сейчас понятно, что 2008 год не будет столь продуктивным на новые магазины, как предыдущий.

Сейчас Игорь Васюков ведет с десятью владельцами коммерческой недвижимости переговоры, некоторые тянутся уже полтора года. «Посуда центр» рассчитывает на статус якорного арендатора (тогда платить за помещение придется на 20–30% меньше, чем другим магазинам). «Посудный магазин не может приносить столько же денег с квадратного метра, сколько, скажем, продавец телефонов или тем более ювелирный бутик. Зато мы генерируем поток людей, на который впоследствии „садятся“ другие торговцы», — рассуждает Игорь Васюков. С этой логикой согласна и эксперт компании «Магазин магазинов» **Марина Маркова**: «Компании, подобные „Посуда центру“, никогда не платили высоких арендных ставок».

Однако есть и иная точка зрения. «Компания должна попасть в целевую группу, под которую создается торговый центр», — отмечает директор департамента торговой недвижимости Penny Lane Realty Алексей Могила. — Часто очень важно, чтобы проект был достаточно пафосным. Многие ТЦ бравируют тем, что у них только дорогие брендовые операторы. Напри-

мер, видели вы в торговых центрах какие-нибудь „Копейки“ или „Пятерочки“?».

Впрочем, снобизм торговых центров — не самое большое препятствие. В конце концов, можно договариваться с менее требовательными владельцами отдельно стоящих помещений (к слову, так сейчас расположены две трети «Посуда центров»). Главная проблема новосибирской сети бальнеальне — недостаток оборотных средств.

Инвестиции в один «Посуда центр» составляют \$1–2 млн в зависимости от города и площади торговой точки. Таким образом в прошлом году в развитие сети компания вложила около \$10 млн, при этом оборот всей группы по итогам 2007 года составил около \$60 млн (из них 40% приходится на розничное, 60% — на дистрибуторское направление).

Чтобы компенсировать недостаток оборотных средств, в декабре материнская компания «Сиблластком» вышла на открытый долговой рынок, заняв по вексельной программе 61,7 млн руб. «Момент для выхода на рынок сейчас сложный, — признает Роман Агеев, руководитель отдела инвестиционного консалтинга компании «Брокеркредитсервис консалтинг», проводившей размещение. — Инвесторы очень внимательно смотрят на компании и деньги по векселям третьего, четвертого эшелона сейчас предпочитают давать под залоговые кредиты». Закладывать собственность (в частности, «Сиблластком» владеет складом площадью 12 тыс. кв. м) не пришлось. Однако если изначально доходность по векселям планировалась на уровне 15% годовых, то впоследствии была увеличена на 0,5–1%.

Как бы то ни было, компании пришлось задуматься о повышении эффективности действующих магазинов.

Кара поставщиков

ШИРОКИЙ АССОРТИМЕНТ — не только преимущество сети «Посуда центр», но и ее головная боль. «В прошлом году мы понесли определенные потери из-за того, что не смогли вовремя удовлетворить спрос, — признается Игорь Васюков. — Независимые производители и дистрибуторы своевременно не поставили товар».

Компания получает со склада «Сиблласткома» лишь 40% товара, остальные 60% идут через 200 независимых поставщиков. Попасть на полки «Посуда центра» проще простого: был бы штрихкод и тара, позволяющая перевозить бьющуюся посуду. В отличие от многих других ритейлеров сеть не требует платы за вход.

Сегодня компания подумывает о введении штрафов за несвоевременные поставки и намерена сократить количество поставщиков. Образовавшуюся лакуну планируется заполнить товарами под собственной торговой маркой Matissa. К концу 2008 года они должны составить 10% ассортимента «Посуда центра».

Matissa появилась в магазинах сети в конце 2007-го. Изготавливается она по прямым контрактам, в основном на азиатских заводах и стоит в среднем на 8% дешевле, чем аналогичная по качеству продукция от независимых поставщиков. «Пока мы официально не подводили итоги, но на глазок оборачиваемость Matissa в полтора раза выше», — замечает Игорь Васюков.

Для поддержки продукции сети, участвующей в распродажах (что особенно важно при заходе в новые города), и самого бренда еще в прошлом году «Посуда центр» стал выпускать корпоративную цветную газету, идею которой подсмотрел у «Эльдорадо». Для новосибирской сети удовольствие

это недешевое — примерно 18 млн руб. в год. Какова реальная отдача от печатного органа, в «Посуда центре» не считали. Однако Яков Хромов полагает, что затраты оправданы. Газета выходит тиражом 1,5 млн экземпляров в месяц и распространяется с периодическими изданиями (как приложение), промоутерами на улицах и, конечно, в самих магазинах.

Наконец, «Посуда центр» сокращает операционные издержки. Если раньше выкладкой товаров занимались работники сети, то сейчас сеть привлекает мерчендайзеров компаний-производителей. Ритейлер экономит на зарплатном фонде, а заодно предоставляет партнерам прямой доступ к полкам. Правда, подобная тактика может оказаться палкой о двух концах. «Магазин пытается решить свои проблемы за счет поставщиков. Но каждый мерчендайзер тянет одеяло на себя, то есть пытается увеличить место на полках под свою продукцию, — уверена Кристина Удалова, руководитель проектов по мерчендайзингу компании „Глобал консалтинг“.

— Если «Посуда центр» отдаст выкладку на откуп производителям, то через полтора-два месяца они не узнают свой магазин». Выкладка в соответствии с интересами мерчендайзеров, а не магазинов неизбежно приведет к потере выручки.

На первом этаже офиса сети «Посуда центр» к стене пришиплены два листочка с афоризмами. Первый принадлежит американскому экономисту Мейбл Ньюкамер: «Более важно знать то, куда идешь, чем попасть туда поскорее». Второй из Хафиза: «Было плохо, станет лучше, злобы к миру не питай». Куда идти, «Посуда центр», похоже, знает. Но вот станет ли в будущем лучше, чем было, еще вопрос. **СФ**

Секрет подписки на «Секрет фирмы»

При подписке на 2008 год карта номиналом \$20 — в подарок!



Дополнительная информация: (8 495) 721 28 82
www.kommersant.ru

20 единиц

профессиональный хостинг



c23

реклама

КОНКУРЕНЦИЯ

ТОЧКИ РОСТА

сделка → **c32**

Крупные российские цементники заварили отменную кашу буквально на пустом месте. Придумав три мифа — дефицит цемента, Сочи-2014 и бесконечный спрос на жилье, компании взвинтили цены. Заниматься цементом в России стало выгодно. Но не факт, что это надолго.

Золотая пыль

текст:

Юлия Семеркина

В России закончились цементные заводы. «Предложений по продаже работающих российских предприятий нет», — говорит **Виктор Шаповалов**, исполнительный вице-президент холдинга «Сибирский цемент».

Еще бы они были: инвесторы и сами производители разглядели в цементе золотую жилу. «Базэлцемент» собирается потратить около \$770 млн на строительство новых цементных заводов, производственных линий или на переизменение имеющихся. РАТМ вкладывает свыше \$530 млн в постройку завода в Курской области и создание производственной линии на предприятии «Искитимцемент». Всего за 2007 год, по оценкам UniCredit Aton, инвесторы заявили о 30 новых отраслевых проектах общей стоимостью \$8,7 млрд. Если все заводы и линии будут сданы в эксплуатацию, то уже через два-три года производство цемента в России вырастет более чем в два раза — до 133 млн тонн.

Благодаря радужным перспективам цементного бизнеса у инвесторов пробудился и вкус к добыче сырья для цементной промышленности. Если в 2006 году, согласно информации UniCredit Aton, по самой «горячей» цене ушли только два месторождения (в Волгоградской области за 100 млн руб. и Самарской — за 187 млн руб.), то в 2007-м цена на отдельные месторождения уже превышала 500 млн руб.

Но на деле оказывается, что строить в России цементные мощности все равно что покупать кота в мешке. Текущий дефицит цемента, Олимпиада, постоянный спрос на жилье — вот три «морковки», которые манят инвестора в отрасль. Однако на вкус они могут оказаться совсем не такими привлекательными.

Фальшивый дефицит

31 марта можно считать Днем российского цементника. В этот день в 2005 году «Интеко» продала «Евроцементу» семь своих цементных заводов (по некоторым оценкам, за \$150 млн).

В результате сделки количество заводов «Евроцемента» увеличилось в два раза, а сама компания заняла половину рынка. Но коллеги-цементники под боком большого брата сразу почувствовали себя лучше. Если верить их рассказам, до сделки цена цемента была настолько низкой, что выручки производителей не хватало даже на финансирование текущего оборота, не то что на модернизацию старых заводов. Несмотря на это, поднимать цену на продукцию никто из производителей не решался. «В то время рынок был так устроен, что если бы кто-то



ACC
ORDINARY
PORTLAND
CEMENT
MADE IN INDIA
ASSOCIATED
CEMENTS
P. LTD.
NO. 11023, BOKA
NET WT 50 KGS
MAXIMUM
PRICE RS.
15.25

ACC
ORDINARY
PORTLAND
CEMENT
MADE IN INDIA
ASSOCIATED
CEMENTS
P. LTD.
NO. 11023, BOKA
NET WT 50 KGS
MAXIMUM
PRICE RS.
15.25

ACC
ORDINARY
PORTLAND
CEMENT
MADE IN INDIA
ASSOCIATED
CEMENTS
P. LTD.
NO. 11023, BOKA
NET WT 50 KGS
MAXIMUM
PRICE RS.
15.25

конкуренция

один поднял цены, то у него просто перестали бы покупать цемент, потому что у всех остальных было дешевле. У холдинга же появился достаточный объем производства, чтобы монопольно поднять цены и быть уверенными, что остальные производители будут двигаться за ним», — вспоминает **Тимофей Кухарев**, генеральный директор одного из заводов сети «Бетон 222».

Средняя цена на цемент в 2006 году, по оценкам UniCredit Aton, составляла \$75 за тонну. В сентябре 2007-го она достигла \$190, а конечному потребителю в некоторых регионах материал продавали и по \$300 за тонну.

Цементная вакханалия не осталась без внимания ФАС. В результате судебных разбирательств между антимонопольным ведомством и «Евроцементом» в 2006 году холдинг признал факт нарушения законодательства и согласился выплатить 267 млн руб. Таким образом был поставлен своеобразный рекорд: на большую сумму ФАС к тому времени вообще не доводилось никого штрафовать. «Евроцемент» обязался также в течение трех лет уведомлять ФАС, если будет поднимать цены более чем на 5% в квартал.

Кроме того, монопольная служба отправила «Евроцемент» продавать часть товара на бирже. Но рост цены с появлением цемента на Московской фондовой бирже продолжился. «Когда в прошлом году цены пошли вверх, производители сравнивали их с ценой на бирже, которая также была высокой. Но у меня такое впечатление, что самих потребителей цемента на бирже очень мало: в основном торгуются компании-перекупщики, так называемая окольоцементная мафия», — вспоминает Тимофей Кухарев.

7 заводов

2005, апрель
«Евроцемент групп» приобрела у «Интеко» ряд предприятий, что обеспечило холдингу доминирующее положение на рынке

Слухи о появлении на бирже аффилированных с производителями лиц быстро долетели до ФАС, которая в 2007 году затягивала проверку. Раскопки, впрочем, ничего не принесли: подставных лиц ведомство на бирже не обнаружило. Только отметило, что торговля остается непрозрачной. Покупатели размещали один и тот же заказ у разных брокеров, и в результате этих действий спрос на цемент на бирже превышал реальные потребности компаний в стройматериале.

Растущие цены породили главный миф отрасли — дефицит цемента. Об этом в один голос говорят и чиновники, и аналитики. «На текущий момент дефицит цемента можно оценить в 15–20%», — считает **Владимир Сергиевский**, стратег ИК «Финам».

Но вот незадача: еще ни одна стройка из-за пресловутого дефицита не остановилась. «Никакого дефицита цемента на российском рынке нет», — уверен **Андрей Филатов**, генеральный директор компании «Цемград». Нехватка этого стройматериала действительно наблюдается в отдельных регионах в горячую летнюю пору. Но виной тому не заводы, а логистика. «Цемент может лежать на заводе произведенный, готовый, но возникает проблема, как вывезти его со складов непосредственно потребителям. В зимний же период, когда спрос сокращается в два-три раза, ни о каком дефиците цемента нет и речи», — добавляет Филатов.

Сами строители от отсутствия цемента тоже не страдают. «На нашей компании дефицит цемента отражается опосредованно, поскольку в чистом виде мы используем его в относительно небольших количествах (около 15–20 тонн на дом). В основном при возведении объектов применяем уже готовые изделия, в со-

\$28 млн
ЗАПЛАТИЛО ЗА КУЛЬБАКИНСКОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ ОАО «Цемент инвест проект», принадлежащее французской Lafarge

DPA/PHOTAS



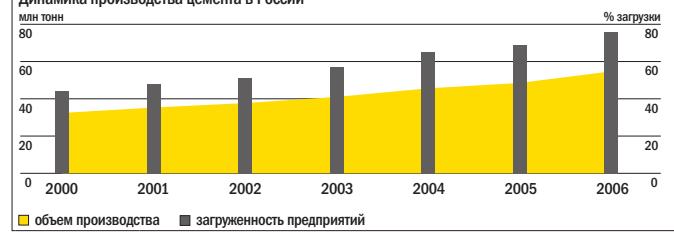
став которых входит цемент. На них дефицита не наблюдается», — утверждает **Сергей Лушкин**, директор по маркетингу и продажам строительной компании «Квартал».

Одним словом, подъем «Евроцемента» пошел производителям только на пользу. А что же «Интеко»? Спустя всего год после выхода из бизнеса, в 2006-м, компания благополучно вернулась к цементу, купив два завода, по некоторым оценкам, за \$80–130 млн. И теперь собирается инвестировать \$1,1 млрд в увеличение мощностей и строительство третьего. Отчего же не вернуться, когда главный цементный мейджор не снижает цены, а, напротив, играет на повышение.

2006, сентябрь
Началась торговля цементом на Московской фондовой бирже

2006, декабрь

Динамика производства цемента в России





конкуренция

50%
ВСЕГО МИРОВОГО ЦЕМЕНТА
производится в Китае

240%
СОСТАВИЛ РОСТ АКЦИЙ «НОВОРОС-ЦЕМЕНТА» В 2007 ГОДУ благодаря победе Сочи в выборах столицы Олимпиады-2014. В среднем акции российских цементных заводов подорожали вдвое

Спортивные запросы

В 2010 году в Имеретинской бухте (Адлер) заработает причал, способный принимать насыпной цемент. В год он сможет пропускать минимум 1 млн тонн. Возводится это технологическое чудо (конечно, по российским меркам) «Базэлцементом» Олега Дерипаски — специально под сочинскую стройку. Но жизнь цементного причала будет по-спортивному коротка: еще до конца Олимпиады компания собирается превратить его в причал для яхт класса люкс.

Судьба имеретинского причала символична. Хотя олимпийская стройка в Сочи обещает съесть немало цемента, ее аппетиты сильно преувеличены. И уже с нача-

лом стройки производителям и импортерам цемента станет тесно на краснодарском рынке. «По различным данным, Сочи потребляет сейчас около 700 тыс. тонн цемента в год. В связи с Олимпиадой ожидается увеличение потребления как минимум до 1,7 млн тонн. Может, до 2 млн тонн в год на период активного строительства», — оценивает перспективы Андрей Филатов. При этом уже сейчас «Новоросцемент», Верхнебаканский цемзавод и «Атакайцемент», по прогнозам администрации края, способны выдавать на-гора 4,7 млн тонн в год. Через два-три года ныне строящиеся заводы будут насыпать еще 4,3 млн тонн цемента в год. Прибавьте сюда 2 млн тонн, о которых «Базэлце-

мент» уже договорился с турецкими поставщиками, и Сочи просто утонет в цементе, подобно тому как Помпеи были засыпаны пеплом Везувия.

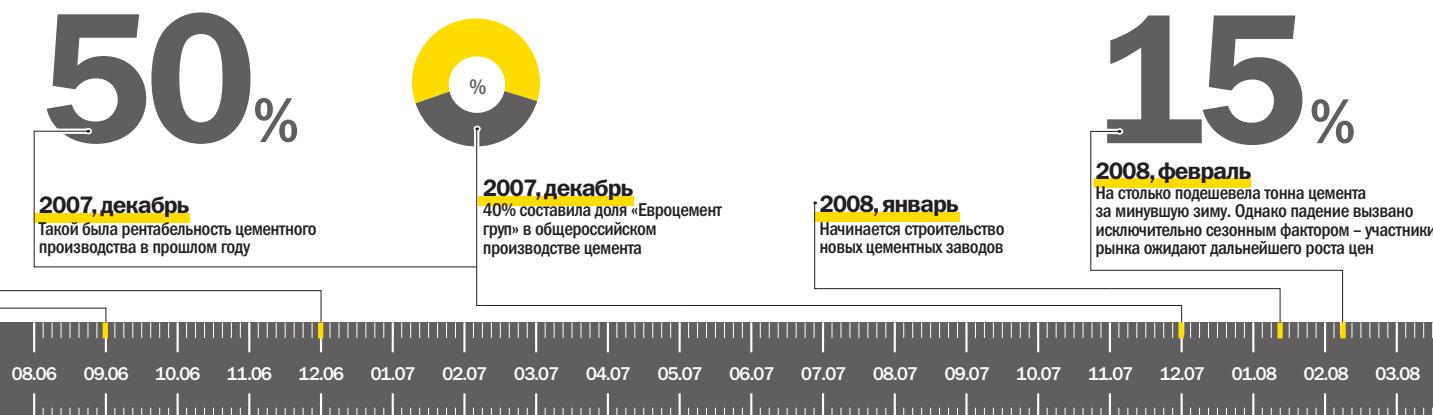
Куда пойдут объемки с сочинского стола? «Строительство и реконструкция цементных заводов на Черноморском побережье имеют потенциал сбыта — сбыта не только на российские, но и на международные рынки», — считает **Денис Усольцев**, руководитель отдела маркетинга «Базэлцемента». Теоретически возможно, но не при нынешних ценах. Вряд ли кто-то за рубежом, где тонна цемента торгуется по 80–100 евро, ждет россиян с их 190 евро.

Строительный бум

ЕЩЕ ОДИН цементный божок, помимо олимпийской стройки, — стройка жилищная. По оценкам UniCredit Aton, с января по ноябрь 2007 года объем строительных работ в стране вырос на 22,4% по сравнению с аналогичным периодом 2006-го. А производство цемента увеличилось на 11,4%. «В ближайшие пять-десять лет устойчивый спрос на цемент должен сохраняться. Он будет обусловлен ростом отечественной экономики, развитием крупных государственных инфраструктурных проектов и программами строительства жилья», — комментирует Андрей Филатов.

Государственная программа, на которую кивают строители, — это федеральная целевая программа «Жилище», более известная как «Доступное жилье». Для крупных застройщиков она интересна тем, что обеспечивает государственную поддержку в масштабных проектах. «Если компания строит жилье площадью свыше 1 млн кв. м, то она может рассчитывать на государственные субсидии под 4–6%, максимум 8% годовых.

ПРОДОЛЖЕНИЕ НА СТР. 30



Цементный вклад

столяющиеся и реконструируемые предприятия

1 Туапсинский цементный завод

\$225 млн

Владелец – «Базэлцемент»

Расположение – Туапсинский район, пос. Кирпичное

Запуск – 2010 год

Проектная мощность – 2 млн т в год

2 Угловский цементный завод

\$221 млн

Владелец – «Базэлцемент»

Расположение – Новгородская область, пос. Угловка

Запуск – 2010 год

Проектная мощность – 2 млн т в год

3 Серебрянский цементный завод

\$182 млн

Владелец – «Базэлцемент»

Расположение – Рязанская область

Запуск – 2009 год (лето)

Проектная мощность – 1,8 млн т в год

4 Ачинский цементный завод

свыше \$40 млн

Владелец – «Базэлцемент»

Расположение – Красноярский край, г. Ачинск

Запуск – две линии уже действуют,

третья линия – 2009, апрель

Проектная мощность – 2,1 млн т в год

5 «Састобе-цемент»

\$19 млн

Владелец – «Базэлцемент»

Расположение – Южный Казахстан

Запуск – 2009 год

Проектная мощность – 500 тыс. т в год

6 Пикалевский глиноземный завод**

\$83 млн

Владелец – «Базэлцемент»

Расположение – Ленинградская обл., г. Пикалево

Запуск – 2009 год, выход на проектную мощность

Проектная мощность – 1,8 млн т в год

7 Красноярский цементный завод

\$286 млн

Владелец – «Сибирский цемент»

Расположение – Красноярский край, г. Красноярск

Запуск – конец 2009 года

Проектная мощность – 1,3 млн т в год

8 Яшкинский цементный завод

\$290 млн

Владелец – «Сибирский цемент»

Расположение – Красноярский край, г. Кемерово

Запуск – 2010-2011 годы

Проектная мощность – 2,6 млн т в год

9 «Гурово бетон»

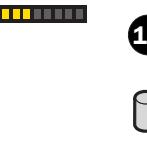
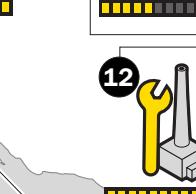
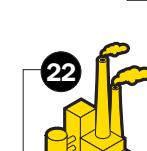
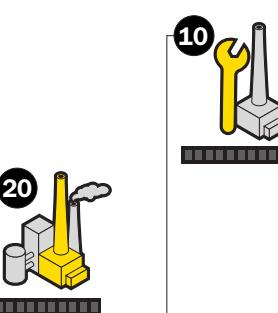
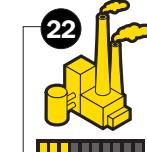
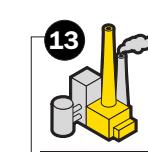
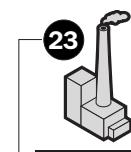
\$400 млн*

Владелец – Heidelberg Cement

Расположение – г. Тула

Запуск – 2010 год

Проектная мощность – 2 млн т в год



10 «Цесла»

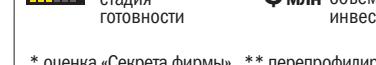
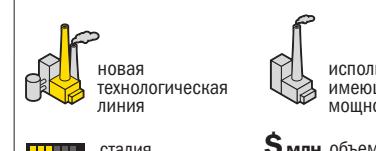
\$180 млн

Владелец – Heidelberg Cement

Расположение – Ленинградская область, г. Сланцы

Запуск – нет данных

Проектная мощность – 2 млн т в год



* оценка «Секрета фирмы» ** перепрофилирование

11 «Коммунар»

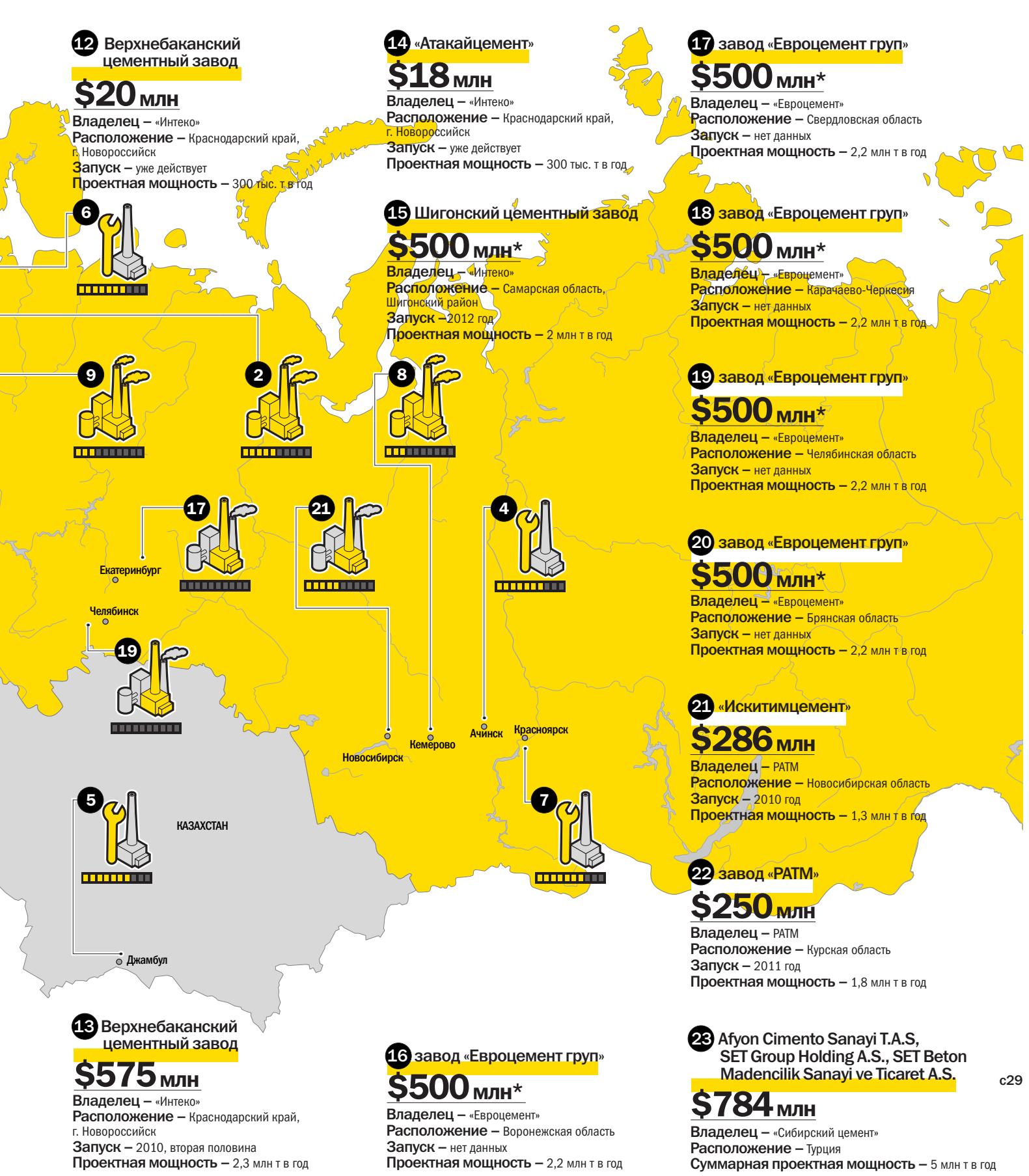
\$200 млн

Владелец – Heidelberg Cement

Расположение – Саратовская область, г. Вольск

Запуск – 2008 год (ориентировочно)

Проектная мощность – 2 млн т в год



Хотя олимпийская стройка в Сочи обещает «съесть» немало цемента, ее аппетиты сильно преувеличены

Ни один банк не может предложить таких низких процентов по кредиту», — рассказывает **Юрий Синяв**, директор по маркетингу группы компаний «Конти».

Господдержка — это, конечно, хорошо. Благодаря ей строительные компании уменьшают административные издержки и затраты на инфраструктуру, для них упрощается доступ к финансированию. Поэтому в идеале они должны строить больше и быстрее. Но вот продажу готового жилья никакая госпрограмма не гарантирует.

Строители, впрочем, о спаде спроса и слышать не хотят. Они мыслят вселенскими масштабами. «Реализация национального проекта в области жилья вполне возможна. Однако надо понимать, что для этого потребуются не два-три года. Задача крайне сложная, и решать ее нужно сейчас, потому что возведение к 2012 году 140 млн кв. м предполагает закладку этого жилья уже в 2010-м», — говорит **Андрей Блажко**, директор по стратегическому развитию инвестиционно-девелоперской компании «Сити-XXI век».

По словам **Павла Горячкina**, руководителя департамента ценообразования Ассоциации строителей России, на 1 кв. м жилья приходится 1,1 куб. м бетона, а значит, 500–600 кг цемента. Если — хотя это довольно большое «если» — спрос на жилье и темпы строительства сохранятся на нынешнем уровне, 140 млн кв. м в год потребуют 70 млн тонн цемента. Прибавьте сюда коммерческое и промышленное строительство, на которое, по оценкам участников рынка, уходит половина производимого в России цемента, и выйдет, что через четыре года производителям будет чем загрузить свои 133 млн тонн мощностей. Данные Росстата за первый квартал 2008 года уже идут вразрез с мечтой строителей: они сдали лишь на 7,8% больше жилья, чем за тот же период прошлого года.

Есть и другая, более простая арифметика. «Исходя из того, что в странах с развивающейся экономикой, где происходит бурное строительство жилья и инфраструктуры (например, Китай, Турция, Испания) и среднедушевое потребление составляет 800–1000 кг цемента на жите-

ля в год, можно ожидать роста годового потребления цемента в России до 120–150 млн тонн», — оценивает ситуацию Андрей Филатов.

В любом случае получается, что даже при самом благоприятном раскладе на ажиотажный спрос цементникам рассчитывать не придется. К тому же в дверь уже стучатся импортеры, привлеченные баснословными российскими ценами.

Смена часовых

«2007-й — фактически первый год, когда появился импортный цемент. Сейчас предложений масса — могу вот почту открыть и показать. Мне каждый день приходит по 10–15 предложений по импортному цементу», — говорит Тимофей Кухарев.

Еще в прошлом году доля импорта в общем обороте российского цемента не превышала, по разным оценкам, 2–3%. Все эти годы российский рынок был защищен от интервентов не только низкой ценой, но и умными людьми, которые не строили хороших дорог. В России не было и пока еще не появилось глубоководных портов, способных принимать большие партии насыпного цемента (по 12,5–25 тыс. тонн), как это принято во всем мире.

Импортеры пытались ввозить цемент в так называемых биг-бэгах (мешках вместимостью полторы–две тонны). Но российские бетонные заводы работают с насыпным, а не с упакованным цементом, а к перевозке и перетариванию таких мешков отечественные логистические каналы тоже не готовы. «Эта цепочка у нас не отстроена, потому что раньше в ней не было необходимости», — считает Кухарев.

Однако большие транспортные расходы, связанные с доставкой цемента в биг-бэгах, уже не останавливают импортеров. «Сейчас цены стоят на таком уровне, что выгодно завозить в страну цемент, несмотря на проблемы с логистикой, потерями при транспортировке, отсутствие специализированных портов и перевалок. Даже при всех этих сложностях внутренние цены позволяют приво-

зить цемент и продавать его с прибылью», — отмечает Андрей Филатов.

Интерес иностранных компаний объясняется не только высокой внутренней ценой. По данным министерства торговли США, за 2007-й в Америке было построено на 24% меньше жилья, чем годом ранее. Как следствие, США поглотили на четверть меньше цемента по сравнению с 2006-м. В результате более 30 млн тонн цемента, которые раньше усваивались американской экономикой, вероятно, утекут на другой рынок. И Россия тут как нельзя кстати. Ведь под олимпийскую стройку в Краснодарском крае будут не только возводить заводы, но и строить дороги, закупать железнодорожные вагоны. По некоторым данным, уже сейчас на Черноморском побережье проектируется несколько глубоководных перевалочных портов.

А вот россиянам такой олимпийский подарок совсем некстати. Их позиции по сравнению с иностранцами выглядят довольно слабо — главным образом из-за технологической отсталости и отсутствия умов, способных ее ликвидировать. «Сейчас в России не хватает технических специалистов, которые могли бы заняться проектировкой новых цементных заводов или заменить устаревшее производство „мокрым“ способом на более экономичное „сухое“», — отмечает **Владимир Чумаков**, заместитель генерального директора по инжинирингу компании «ФИНГО инжиниринг». Не хватает таких специалистов и в глобальном масштабе. Крупные западные проектировщики (Европа и Китай) были заняты у себя на внутренних рынках, и в мире выстроилась очередь на проектирование и строительство цементных заводов. Судя по тому, что россияне озабочены освоением «сухого» способа только сейчас, их место в этой очереди явно не из первых.

При таком раскладе инвестиции в российский цемент уже не выглядят столь привлекательно. Тот же «Сибирский цемент», например, предпочел вложить \$784 млн в три работающих турецких завода. В пересчете на производственные мощности это \$157 на тонну в год. А строительство завода с нуля в России обходится, по разным оценкам, в \$200–250 на тонну цемента. Турецкий цемент сибиряки планируют поставлять в том числе и в Краснодарский край. Быть «чужим среди своих» для российских производителей цемента становится все выгоднее. **ФФ**

Производители

рисуют потерять рынок
в ближайшие пять-семь лет. Если они не успеют за это время
провести масштабное перевооружение, их место в России займут
иностранцы.



Серое вещество

Мировой финансовый кризис, связанный с недвижимостью и кредитами в США, способствует появлению большого количества «свободного» цемента. Не исключено, что часть его придет в Россию. В США потребность в цементе резко снизилась, а доля импорта сократилась на 10%. Существенная часть этого сырья, например из Китая, может поступить в Россию через дальневосточные порты. Компании начнут инвестировать в развитие новой логистической системы — в строительство глубоководных портов, терминалов, способных принимать большое количество импортного навального цемента.

Когда появится необходимая инфраструктура, обострится конкуренция между производителями и трейдерами. И цены обязательно упадут, прийдя в соответствие со среднемировыми — 80–100 евро за тонну. Параллельно изменятся внутренние цены на газ: они вырастут до уровня общемировых, что повысит себестоимость цемента. Практически все цементные заводы России устарели, это промышленность 70-х годов прошлого века. Уже сейчас на рынке присутствуют крупные иностранные компании (Heidelberg, Lafarge, Holcim), которые пришли на него, купив действующие заводы.

Если международные цементные холдинги начнут строить в России современные предприятия, то имеющиеся заводы не смогут с ними конкурировать. Поэтому отечественные цементники должны в ближайшие годы внедрить современные технологические линии, провести масштабное перевооружение предприятий и построить новые. Действующие в стране внутренние цены на цемент позволяют финансировать это строительство — было бы желание. В противном случае доля импорта в обороте цемента на российском рынке может достичь 50%. СФ

Инвестфонд Russia Partners купил у перестраховочной компании «Находка Ре» страховщика «Пасифик оушн». Вложив в компанию \$40 млн, новые акционеры собираются стать одними из пионеров рынка прямого страхования.

Смерть агентам

текст: Юлия Гордиенко

«Рынок зашел в тупик: компании перекупают друг у друга агентов, комиссии при этом все растут и только увеличивают убыточность страхования. Каждый четвертый рубль уходит в карман посредника!» — возмущается генеральный директор страховой компании «Прямое страхование» **Сергей Маршев**.

Компании прямого страхования в отличие от традиционных игроков услуги агентов игнорируют. Экономят они и на разветвленной сети допофисов. Все общение с клиентами — через интернет и call-центр. Конечная стоимость полиса при таком аскетизме оказывается на 10–30% ниже, чем у традиционных страховщиков.

До сих пор прямым страхованием в России занималась только одна компания, которая так и называется — «Прямое страхование» (входит в «Столичную страховую группу»). Ее сборы невелики: 100 млн руб. за прошлый год. Однако в этом году идея страхования без посредников, похоже, прочно завладела умами страховщиков, и Russia Partners здесь не единственная и не первая. Так, в апреле на этот рынок вышла компания «Интач страхование», за спиной которой стоят британский гранд Royal & Sun Alliance и DIFI Group, владелец пакета акций ведущих компаний прямого страхования в Израиле. Вскоре в число партнеров «Интача» планирует войти и ЕБРР. Акционеры уже вложили в проект более \$100 млн. О желании заняться прямым страхованием в начале года заявлял инвестбанк «КИТ финанс»: для этих целей он приобрел СК «Класс», переименовав ее в «КИТ финанс страхование» и пообещал вложить в нее \$50 млн. Начать российские игроки планируют с автострахования, а впоследствии добавлять к этой самой востребованной услуге и другие виды страховки.

Проект Russia Partners заработает в июне. Фонд покупает «Пасифик оушн» исключительно ради лицензии — бизнес корпоративного страховщика развиваться далее не будет, сама «Пасифик оушн» превратится в «Контакт-страхование». Фонд вложит в проект \$40 млн.

Новых игроков вдохновляет пример Великобритании, где за 20 лет прямые страховщики отъели более половины страхового рынка. «Это сумасшедший результат», — говорит генеральный директор компании «Интач страхование» **Георгий Аликошвили**. Пример недавнего бума — рынок Польши, где прямое страхование появилось лишь четыре года назад: за три с половиной года страхование без агентов завоевало 3% всего страхового рынка, и сейчас в нем работает более десятка крупных страховщиков.

«Вы заходите на сайт компании, вводите в окошко номер социальной страховой карты и регистрационный номер своей машины, — приводит Сергей Маршев идеальный образец прямого страхования, работающий в Норвегии. — Диалоговое окно предлагает вам цену полиса, вы жмете „OK“ и набираете номер банковской карты, с которой будет списываться ежемесячный страховой платеж. Все, машина застрахована».

Российским реалиям, разумеется, пока далеко до норвежской идиллии. Отечественные коллеги не могут отследить водительскую историю клиента, а потому им



\$100

млн

к 2013 году должен составить оборот компании «Контакт-страхование», согласно бизнес-плану Russia Partners. Выходить из проекта фонд собирается не раньше, чем через четыре года: к этому времени компания должна стать прибыльной и превратиться в федерального автостраховщика с долей рынка 0,5%



Страховые компании готовятся вступить с клиентами в прямой диалог

придется проводить оценку каждого страхуемого автомобиля. Кроме того, на полисе должна стоять личная подпись клиента, а потому доставлять документы придется с курьером. Это удорожает стоимость полиса на 0,1–0,5%, подсчитывает генеральный директор компании «Контакт-страхование» **Егор Волков**, но это ничтожные издержки по сравнению с агентской схемой.

Однако, как уверяет заместитель генерального директора компании РОСНО **Михаил Сафран**, главный источник расходов компаний прямого страхования — реклама. В 2005–2006 годах в РОСНО просчитывали возможности введения прямого страхования, но проект показался чересчур дорогим. «Мы посчитали, что в течение двух–двух с половиной лет нужно вложить в рекламу около \$30–40 млн», — говорит он, напоминая, что с 2005 года цены на рекламу серьезно возросли. Так, Russia Partners планирует за год потратить на рекламу \$5 млн. В начале работы компании рекламные расходы будут составлять 70% от всех затрат, посчитали в «Контакт-страховании», в последующие годы они сократятся до 33%. Глава «КИТ финанс» **Александр Винокуров** обещал вывести свою страховую «дочку» в тройку крупнейших рекламодателей страхового рынка.

Впрочем, традиционных страховщиков от «игры напрямую» удерживают не только рекламные расценки. Компании пугает конкуренция каналов. Ведя основные продажи через агентскую сеть, они не могут демпинговать против собственных посредников, самостоятельно продавая те же полисы на десятки процентов дешевле. Ведь агенты не раскрывают страховым компаниям свои клиентские базы и могут запросто перemetнуться к конкурентам. Так что прирастать прямое страхование скорее всего будет за счет не связанных с традиционным страхованием игроков и западных компаний, стремящихся застолбить не занятую пока в России нишу.

В течение ближайших пяти–шести лет на прямое страхование будет приходить уже до 10% российского страхового рынка, считает Сергей Маршев. Рынок будет развиваться такими же темпами, как и в Европе, уверен Георгий Аликошивили. Михаил Сафран более сдержан в оценках, предрекая «прямому» сегменту 6–7% через 10 лет. Впрочем, мало кто сомневается, что в погоне за сокращением издержек играющим на грани рентабельности страховщикам скоро придется заговорить с клиентами напрямую. ☐

идеи

заявка на будущее

wow → c38
мысли → c40
деньги под ногами → c41
методы → c42
своя игра → c43

Обычный предприниматель вочных кошмарах теряет не деньги — бизнес. Но если ваш бизнес изначально приговорен к утилизации через день, неделю или месяц, то кошмар отступает.

Кодекс партизана

текст:
дмитрий черников
иллюстрация:
андрей кузькин



й, чувак, есть ли у нас на складе маленькие размеры зеленых шузов Nike?» — «Не знаю, чувак, надо бы глянуть. Я потом пойду раскладывать все вещи, заодно и выясним, чувак». — «Ага, чувак. Было бы здорово, чувак».

Так переговариваются продавцы в бутике Stussy, пока люксовая публика комплекса «Времена года» на Кутузовском проспекте с легким удивлением разглядывает их татуировки. «Чувак» здесь узаконенное обращение к коллекции. Вместо обычной витрины фасад магазина сверху донизу разукрашен прокламациями вроде «Набежало пацанов, как прибавили басов» или «Жестко стой на своем». Психоделически небрежный шрифт тоже впечатляет на фоне вальяжного дизайна соседних Porsche и Burberry. Но главная оригинальность в другом. Магазин, открывшийся 24 апреля вечеринкой «для своих» с сетом культового лондонского диджея Vadim, распродав кроссовки и футболки и проведя выставку работ фотохудожника Джоша Чуза, ровно через 75 дней демонстративно закроется. [Андрею Ковалеву](#) и [Максиму Калмыкову](#), познакомившимся во время лыжной прогулки, первым из российских предпринимателей пришла в голову идея использовать технологию рор-эр — «складного», или «партизанского» бизнеса.

Миг перформанса

ПЕРВАЯ РЕАКЦИЯ ПОСЕТИТЕЛЕЙ КОМПЛЕКСА «Времена года» на проект Ковалева и компании — легкое удивление. Нарочитый уличный сленг наверняка не понравился тому же Филиппу Киркорову, залезавшему в свой белый Hummer, пока корреспондент СФ карабкался по высоким ступеням здания на Кутузовском проспекте. Впрочем, несмотря на обращение друг к другу «чувак», с клиентами персонал бутика безупречно вежлив.

На Западе искусственное сокращение срока жизни магазинов, кинотеатров, ресторанов, отелей и других бизнесов еще в начале 2000-х превратилось в целый тренд заведений-однодневок. По словам [Майкла Моррисона](#), профессора факультета маркетинга







Мимолетность становится конкурентным преимуществом. Открывшийся 24 апреля московский магазин Stussy демонстративно закроется ровно через 75 дней

ЕВГЕНИЙ ДУЛИН

га австралийского Monash University, мимолетность сама по себе становится конкурентным преимуществом, поэтому поп-эр-проект — это «мощный стимулятор, поскольку он заставляет покупателя мыслить категориями „теперь или никогда“, „только здесь и только сейчас“». Компании лишь подогревают ажиотаж, реализуя через поп-эр эксклюзив. Например, Nike сооружает на пару дней бутик в центре нью-йоркского Сохо, чтобы продать уникальную коллекцию из 250 пар кроссовок по \$250.

Короткую жизнь надо прожить ярко, поэтому опыт поп-эр-бизнесов сродни перформансу, в котором потребление становится театрализованным. Как замечает известный маркетолог **Пако Андерхилл**, «граница между коммерцией и искусством размывается, и поп-эр играет по правилам, непонятным для обычных конкурентов». Составной частью поп-эр-проекта может быть музей, арт-галерея, общественная акция. Например, в 2005 году посетители The Grove — молла под открытым небом в Лос-Анджелесе — могли лицезреть пианино из легендарной «Касабланки», культовую статуэтку из «Мальтийского сокола» или подлинный сценарий «Волшебника страны Оз». А магазины японского ритейлера Uniqlo не что иное, как гигантские транспортные контейнеры, открытые для доступа только один день и позволяющие клиенту почувствовать себя внутри живота огромного робота-трансформера, набитого всякой всячиной. По принципу трансформера работает и испанский Hotel Movil — громадный трейлер, путешествующий по стране. Когда он останавливается, то в течение получаса превращается в двухэтажный отель класса люкс. Провести уик-энд здесь можно за 7 тыс. евро.

Внимание прессы и клиентов к таким интерактивным перформансам гарантировано. Люди жизнерадостно тратят деньги, ловя момент. Компания получает повышенные комиссионные и паблисити. «Партизаны» отступают в лес до очередной вылазки.

Будем будоражить

АНДРЕЙ КОВАЛЕВ, управляющий бутиками UK Style и Kixbox, популярными в среде обеспеченных московских hools (участников футбольных группировок), по долгу службы проводит мно-

го времени за границей. В конце концов, насмотревшись на успешные западные поп-эр-ы, он решил рискнуть. Поскольку производитель одежды Stussy — один из основных поставщиков для сети бутиков Kixbox, Ковалев не долго думал и о выборе партнера для первого поп-эр-проекта: «Проект Stussy позволяет показать товар лицом, приглашать туда журналистов, стилистов, проводить в магазине какие-то мероприятия. А сам факт, что магазин закроется, должен будоражить целевую аудиторию, заставляя ее приехать. Даже из любопытства».

Стартовавший 75-дневный проект с культовой американской streetwear-style маркой Stussy для Ковалева только первое звено в целой галерее сменяющих друг друга концептуальных бутиков, которые будут рождаться и умирать во «Временах года». В соответствии со своим интересом к уличной моде Андрей и его партнеры собираются вовлекать в идеологию поп-эр задиристые альтернативные брэнды одежды и обуви. «Если бы мы хотели торговать г...м, то открыли бы обычный магазин», — комментирует Максим Калмыков.

Равнение на «Дягилевъ»

КОГДА В ФЕВРАЛЕ 2008-го горел знаменитый «Дягилевъ», бывший два года центромочной жизни столицы, циники ухмылялись в блогах: «Клуб и так уже всем надоел. Прибыль падала. Так что пожар как-то слишком вовремя его подпалил». Жизньочных клубов действительно недолгая. Чаще всего уже через год-два

после открытия хозяевам приходится менять концепцию, название места, а иногда и дислокацию. Вместо этнического «Вереска» нарождается мультиформатный «22», на месте ориентированного на стиль инди «Клуба на Брестской» появляется танцевальный Yello. Такая текучесть ночного бизнеса родом из гей-культуры негритянских гетто. Местечки, где тусовались изгои американского общества в 1950–1970-е, закрывались полицией, как только становились заметными на карте ночного города.

В то время как белые протестанты ходили на дискотеки, повидавшие их отцов и матерей, геи и лесбиянки, преимущественно с черным цветом кожи, постепенно привыкали к смене антуража для запретного секса и кокайна и уже не могли без нее обходиться. Потом аутсайдеры-клабберы произвели на свет диско. Журналисты **Билл Брюстер** и **Фрэнк Броутон** в книге «История диджеев» пишут, что «диско пронеслось по миру словно новомодный фаст-фуд. Оно наслаждалось непролongительным, но едва ли не абсолютным господством в глобальной музыкальной индустрии, заработало миллиарды и бесповоротно интегрировало клаббинг в мейнстрим». Так распространялась модель клуба как мероприятия с ограниченным сроком годности. Пока он редко печатается на флаерах, но в воздухе всегда витает приближение конца.

В прежние времена на «час потехи» отводились главным образом вечер и ночь. Сейчас развлечение стало круглосуточным. И на этот раз, подобно революции диско, бизнес-модель клаббинга начинает интервенцию в дневные бизнесы. Она расползается во все сферы под видом поп-ап-стратегии. При этом концепция клаббинга не перестает прогрессировать. Сегодня на Западе клубом стали считать только помещение, где каждую ночь новый промоутер устраивает свою вечеринку в стиле рэп, трип-хоп или хаус. Ночная экономика, как и дневная, продолжает движение в сторону уплотнения времени, насыщения его аттракционами.

Такие разные — и все-таки вместе

STUSSY не первый опыт поп-ап в России. Еще в 2006 году на Тверской в магазине «Иль де Боте» три недели проработал косметический салон Chanel. Задачи у, как говорят в компании, «эфемерного бутика» были имиджевые, отсюда и обширный пакет впечатлений, которые получили клиенты: экскурсия по ароматам, классический массаж, помощь визажиста. «Иль де Боте» тоже не осталась внакладе, сходу увеличив клиентский трафик на новой точке. По словам PR-менеджера Chanel **Натальи Бочарниковой**, в организации поп-ап-проекта российский офис ориентировался на аналогичный опыт компании в Милане (там салон был открыт годом ранее). Летом 2007-го Chanel сформировала более длинный поп-ап в аэропорте Домодедово. Три летних месяца были настолько успешными с точки зрения продаж, что сегодня на «нагретом» месте работает постоянный парфюмерный салон.

Деньги или слава

ЗАТЕВАЯ POP-UP-ПРОЕКТ, каждый преследует свою цель. Chanel прежде всего хочет поддержать пабликити, Ковалев и Калмыков наряду с увлекательностью бизнес-игры ценят ее доходность. Мировой опыт показывает, что поп-ап может быть как формой PR или маркетинга, так и вполне самостоятельным бизнесом.

Например, производитель кошачьих кормов Meow Mix потратил около \$200 тыс. на двухнедельный магазин, при этом ре-

Короткую жизнь надо прожить ярко, и опыт поп-ап-бизнесов сродни перформансу, в котором потребление становится театрализованным

зультат был эквивалентен затратам \$10 млн на традиционную рекламу, говорит CEO компании **Ричард Томпсон**, посчитавший ориентировочную стоимость только газетных публикаций о проекте. Такие гиганты, как Gap, H&M, Topshop, Uniqlo, Wal-Mart, Ford и Toyota, и компании поменьше прибегают к поп-ап-модели для анализа рынка. «Pop-up — единственная форма маркетинга, которая дает верное представление о том, какие продукты продаются, а какие — нет», — уверяет **Марк Клокнер**, придумывающий поп-ап-проекты для американской сети кафе Flavia.

С другой стороны, в поп-ап-измерении бизнес может существовать постоянно. Один из вдохновителей Ковалева и Калмыкова, японский ритейлер Comme des Garçons, с 2004 года разрабатывает модель «партизанского» магазина годового цикла. С тех пор были открыты и закрыты проекты в Рейкьявике, Варшаве, Хельсинки, Сингапуре, Стокгольме и Афинах. Пока работают объекты в Бейруте и Лос-Анджелесе. Второй ориентир молодых «партизан» из России — Vacant — специализируется на ежемесячных магазинах в мегаполисах. Об открытии очередной точки извещается только часть членов полуторамиллионного клуба компании. Другим остается самим искать любимый логотип.

С 2004 года в калифорнийском Окленде «мерцает» Ghetto Gourmet's — поп-ап-ресторан, организованный братьями **Джо** и **Джереми Таунсендами**. Оплачивать счет придется заранее онлайн, потому что ужины в секретном месте (от парковки до музея) состоятся только при определенном числе участников. При умеренной цене от \$40 до \$50 кроме основного блюда вы получаете выступление комика и живую музыку. Ночной клуб-трансформер есть в Австралии. The SoCo Cargo Experiment состоит из четырех гигантских кубов, которые можно перемещать и комбинировать, создавая то дискотеку, то концертный зал, то галерею. Для владельцев такая модель еще и способ сэкономить: при отсутствии спроса не придется платить налоги на недвижимость. **СФ**

Диваны и кресла превращаются в газоны: дизайнеры создают уголок природы прямо внутри дома.

текст: Анастасия Джмухадзе



Лос-анджелесская дизайн-студия Fung + Blatt Architects разработала в буквальном смысле самый «зеленый» шезлонг. Каркас сделан из стали, выгнутой по форме привычного полулежачего кресла, а к нему крепится своеобразный матрас — специальная «подушка» из грунта. Засевать его можно любыми семенами, хотя лучше всего подойдет обычная газонная трава. Теперь даже на ограниченном пространстве, например на балконе или на крыше, можно поваляться на траве, не отправляясь для этого за город. Выглядит «клумба для сидения» довольно громоздко, но, по словам производителя, с переноской такого шезлонга спокойно справляются два человека. В продажу оригинальная мебель поступит в ближайшие месяцы, о цене пока не сообщается.

Во французской компании 5.5 designers два года назад придумали серию Chaise a jardiner — это мебель, части которой способны выступать в роли цветочных горшков. Например, подлокотники и спинка скамейки — это овальные резервуары, куда можно посадить траву или даже невысокий карликовый кустарник. В серию также входит стол, чья столешница легко превращается в зеленый газон. Мебель изготавливается на заказ по индивидуальным меркам. Хотя некоторые покупатели устанавливают «зеленую» мебель прямо в домах, чаще всего ее используют как садовую — все-таки опираться спиной на кустарник, сидя перед телевизором, не очень-то удобно.

Американская Lawn продаёт специальные основы, на которых «зеленую мебель» можно вырастить самостоятельно. За \$160 покупаются опоры, держащие грунт. Стальной каркас сделан так, чтобы после заполнения землей получился диван. Дальше его засевают как обычный газон, и через полторы недели вырастает трава. Если не забывать вовремя стричь диван-газон, он может продержаться несколько сезонов. □

Записки на коленке

Слэйтопом можно работать на диване, но не всегда это идет компьютеру на пользу.

Держать ноутбук на коленях не просто неудобно, но и порой опасно для устройства. В большинстве моделей вентиляционные отверстия расположены на днище, и горячий воздух не может выйти наружу, в результате чего компьютер перегревается. Чтобы решить эту проблему, компания Intelligent Forms придумала простую и легкую подставку: она выглядит как квадрат, сложенный из шести подушек-валиков, скрепленных кнопками. Товар уже был представлен на ряде выставок, в ближайшее время планируется вывести его на рынок.



Струнный квартет

Начинающие музыканты могут из «четырех в одном» выбрать инструмент по душе.

Для тех, кто не определился с музыкальными пристрастиями, компания Tennessee выпустила уникальный «квартет» Quadruple-Neck Guitar. Угиганта четыре варианта корпуса и четыре грифа: это собственно гитара, бас, мандолина и банджо. Стоит такой электронный монстр \$255. «Можно сделать электроинструмент, который будет имитировать любой звук, — пишет музыкант Жерар об этом устройстве. — Но техника игры на разных струнных все равно отличается. Здесь же сохранены все особенности. Не знаю, правда, насколько удобен такой мегаинструмент — надо попробовать».



www.dvice.com

Мыльные пузыри не просто игрушка. Уже разработаны технологии, благодаря которым у детской забавы появляется совершенно новое, взрослое применение.

текст: Анастасия Джмухадзе

Взмыленный бизнес



ZUMAPRESS

Самолетам придется потесниться: в небо рвутся летающие торговые марки из пены

абревиатура Flogo — сокращенное Flying Logo, «летающий логотип». В конце девяностых годов прошлого века американские специалисты по спецэффектам Франциско Гуэрра и Брайен Гловер решили, что все небо можно превратить в гигантскую рекламную площадку и запускать туда искусственные облака, по форме напоминающие логотипы компаний. «Мы мечтали, — признается Франциско. — Создав идею, мы стали искать возможность ее воплотить». Партнеры занялись разработкой устройства, способного производить «искусственные облака» заданной формы. Им помогло то, что они работали в компании Snow Masters, выпускающей генераторы для производства снега, тумана, дыма и пены. Основываясь на своем опыте, Гуэрра и Гловер придумали технологию, схожую с производством мыльных пузырей. Внутри машины образуется плотная мыльная масса, на нее воздействуют не воздухом, а гелием, пузырьки которого делают пену легкой и летучей. По заданному компьютером трафарету специальные ножи режут ее по форме логотипа — и облако диаметром от 60 до 120 см взмывает, поднимаясь на высоту 90–150 м. На то, чтобы «выдуть» лого-облако, уходит около 15 секунд. В воздухе оно, в зависимости от концентрации веществ и плотности, продержится от нескольких минут до часа, пролетев за это время 5–6 км. «Самое актуальное применение Flogo — праздники, промоакции, масштабные рекламные кампании», — считает Гуэрра. «Спрос сейчас большой, мы постоянно получаем заказы со всего мира, — рассказывают партнеры. — А когда мы сделаем облака разноцветными,

клиентов заметно прибавится». Выход на рынок с лого-облаками всех цветов ради запланирован на 2009 год. Сегодня есть возможность заказать три модификации «облачных машин» — Flogo 24, 36 и 48 (цифры обозначают максимальный диаметр пены в дюймах). Аренда на один день стоит от \$2500; цена, по которой машину можно приобрести в собственность, не разглашается.

Конкурентом Flogo может стать немецкая компания Bubbles & Beyond GmbH, выпустившая нелопающиеся пузыри

Небо можно превратить в гигантскую рекламную площадку и запускать туда искусственные облака, по форме напоминающие логотипы компаний

Stubbles. В отличие от обычных они живут несколько дней и даже недель, не боятся прикосновений и даже попав на пол или на газон, могут разве что прилипнуть. Сейчас основное распространение необычного товара — магазины игрушек, где Stubbles стоят 3 евро за баночку емкостью 30 мл. Изначально создатель «стабильных» пузырей Райнер Сурков занимался нанотехнологиями и разработкой специальных видов пены для химической промышленности, а «побочный результат» своих исследований решил превратить в отдельный бизнес. «Поскольку пузыри можно сплекать вместе и создавать из них любые фигуры, то как у рекламного носителя у них нет границ, — объясняет Сурков. — Можно сделать надпись или логотип, украсить пенным орнаментом стенд на выставке». Сурков считает, что если привлечь дополнительные инвестиции и отработать технологию, вывески или баннеры из пузырей могут стать популярными по всему миру. □

Чтобы поддерживать себя в форме, необходим фитнес не только для тела, но и для ума.

текст: Алексей Гостев



Роман Гончаренко

«*e*» сть зарядка для хвоста и для хобота зарядка», — жизнерадостно пела мартышка в мультфильме «38 попугаев». Создатели его пытались донести до советских детей простую мысль: если какая-то часть тела долго бездействует, она теряет силу.

Это справедливо не только для хвостов и хоботов, но и для такого важного органа, как мозг, считает американка **Лиза Шунерман**. Она придумала новый тип фитнеса — мозговой. «Люди тренируют мышцы ног при помощи велотренажеров и степперов, а посещающий зал компании VibrantBrains может „размять извилины“, решая задачки и головоломки на компьютерах», — говорит Шунерман. Это удовольствие куда дешевле, чем обычный фитнес: стоит оно всего \$60 в месяц. «У американцев послевоенных поколений за десятилетия жизни в современном обществе с его культом заботы о себе выработалась привычка ходить в фитнес-центры. Сейчас они на пороге старости, и им наверняка захочется получить упражнения для сохранения интеллектуальной бодрости», — считает создательница «мозгового фитнеса».

В отличие от обычного спортзала «качалка для мозга» не занимает много места и не требует больших расходов на обслуживание, поэтому затраты на создание такого необычного комплекса невелики. Если идея Шунерман «выстрелит», обычные фитнес-центры довольно легко смогут выйти на новый рынок и добавить интеллектуальные упражнения в свой ассортимент, поэтому вовсе не обязательно, что развитие этого сегмента пойдет по пути создания специальных «клубов умственного оздоровления». Гораздо более вероятно появление «мозговых комнат», похожих на уже давно существующие в фитнес-центрах залы аэробики или восточных единоборств. Все оборудование VibrantBrains — компьютеры с установленным на них программным обеспечением типа Brain Age от компании Nintendo. Эта программа, уже проданная в количестве более 10 млн копий, позволяет измерить «мозговой возраст» и затем «омолодить» разум при помощи регулярных упражнений.

«Рынок заботы о себе — один из главных рынков XXI века», — считает шведский бизнес-гурь **Йонас Риддерстрале**. Для современных потребителей забота о себе превратилась в один из главных стимулов существования и порождает на рынке самые разные направления — от сегмента центров йоги до сегмента пищевых добавок. Вполне вероятно, что с внедрением изобретения Лизы Шунерман у отрасли возникнет новое ответвление. □

лучшее из блогов

Сет Годин,
гурь маркетинга

Пару недель назад я оставил машину на дорогой парковке. Вернувшись через четыре часа, обнаружил, что двигатель никто так и не выключил. Не поленился написать возмущенное письмо — и получил ответ в духе «сам осел». Интересно, о чём думал автор: что я признаю себя идиотом и стану их завсегдатаем? Любое письмо к недовольному клиенту должно начинаться словами «вы правы»!

BLOG: [Seth Godin's Blog](http://sethgodin.typepad.com)

<http://sethgodin.typepad.com>

Джефф Джарвис,
журналист

У нас вызывают неприязнь отрасли без опыта позитивной социальности эпохи Google и Web 2.0. Например, страхование. Страховщики предлагают нам опыт неудачников. Предлагают почувствовать себя погорельцем или тяжелобольным. Вы можете представить себе страхование 2.0, где все страхуют друг друга? Или юриспруденцию 2.0? Нет. В таких сферах все строится на противоборстве, и это серьезно тормозит их развитие.

BLOG: [BuzzMachine](http://www.buzzmachine.com)

<http://www.buzzmachine.com>

Джон Свекла,
вице-председатель
Diamond Management & Technology Consultants

В 1974 году социолог Марк Грановеттер опубликовал исследование, где показал: из пяти человек четверо находят работу благодаря личным связям. Согласно нашему последнему опросу СЕО, лишь каждый третий из них считает, что ИТ способны оказать влияние на кадровый менеджмент в ближайшие три года — как будто LinkedIn не пополнился в феврале 19-миллионным членом. За \$7000 в год вы можете иметь под рукой эту бездонную базу кандидатов. Но 50-летние топы живут в другой эпохе.

BLOG: [John Sviokla The New Futurist](http://conversationsstarter.hbsp.com)

<http://conversationsstarter.hbsp.com>

Сервисным компаниям быть любимыми сложнее, чем производителям. Есть фанаты Apple, но нет истинных фанатов магазинов Apple „

Любят — не любят

Я хочу, чтобы «Евросеть» была самой любимой российской компанией. Но, поставив такую задачу, я начал понимать, что она трудно выполнима. Тем и интересна.

В России вообще пока нет компаний, действительно любимых настолько, насколько любимы Harley-Davidson и Apple в США. И насколько любимы в Европе семейные рестораны. Я знаю кафешку в Милане, которая торгует трюфелями и устрицами. Люди заходят туда купить деликатесов и выпить ристретто, которое прожигает языки одним своим ароматом. Продавцы в этой кафешке знают многих клиентов по имени. И неудивительно, что это любимое место окрестных жителей.

Перенести такую атмосферу из одного заведения в целую сеть — титаническая задача, которую редко удается выполнить не только в России, но и на Западе. Сервисным компаниям быть любимыми сложнее, чем производителям. Есть фанаты Apple, но на самом деле нет истинных фанатов магазинов Apple.

Крупный бизнес может брать на вооружение лучшее из семейного. Недавно я побывал в «Гастрономе №1» в ГУМе. Поразился тонкой работе в индустрии ностальгии: дорогие сыры соседствуют с советской тушненкой и чаем со слоном. Позитивная атмосфера. Но главное, когда я сказал создателю магазина Михаилу Куснировичу, что пойду туда, он захотел сходить со мной: ему было важно посмотреть на реакцию клиента. Когда вот так — есть все шансы, что магазин будет любимым местом.

Проблема в том, что ты неизбежно столкнешься с огромными сложностями, как только попытаешься сделать сеть таких магазинов, потому что сложно тиражировать свое личное отношение. Поэтому большинство сетей и нелюбимы. Если и складывается какая-то приверженность, то не к бренду сети, а к отдельным людям.

Если спросить владельца BMW, где он купил свой автомобиль, он назовет сначала адрес, потом продавца, а название компании окажется только на третьем месте. Один мой знакомый торговец Mitsubishi продавал этих машин в шесть раз больше, чем его коллеги по автосалону. Он знал много прихватов и уловок, а люди ездили специально к нему, чтобы послушать его байки. Это лояльность к человеку. Брэнд тут ни при чем.

Но я верю, что задача выполнима. Если американской сети Nordstrom удалось стать любимой, почему это не под силу другим? Мне кажется, что достичь цели можно, если четко настроить все сервисные элементы системы: обмен и возврат товара, механизмы обработки рекламаций. Но самое важное — сделать самым почитаемым человеком в компании того, кто хорошо продает. Чтобы система была меритократичной — отбирала и незамедлительно вознаграждала лучших людей, добрых от природы и результатолюбивых по сути. Если удастся создать такую систему, сеть станет любимой. После этого можно вообще не тратиться на рекламу. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» sf.kommersant.ru





ALAMY/PHOTOS

Наша технология позволяет оценивать хоть весь город удаленно „

Поклонники экотехнологий теперь могут заказать солнечные батареи почти что со скоростью света

Замерщик из космоса

текст: Анастасия Джмухадзе

«*п*»

осылая парня на крышу, вы совершаете ошибку, — считает Дэнни Кеннеди, сооснователь калифорнийской компании Sungevity, продающей солнечные батареи для частных домов. Он придумал способ, как можно обойтись без замерщиков, выезжающих к каждому заказчику: теперь клиенту не нужно искать свободное время, чтобы ждать дома менеджеров, а оформление заказа занимает минуты вместо недель.

Благодаря спутниковым картам Google Earth и Microsoft Virtual Earth достаточно лишь точно знать адрес потенциального клиента, чтобы снять замеры с крыши и увидеть, сколько солнца попадает на ее поверхность в течение дня.

«Такую модель можно использовать не только в этой нише, — считает маркетолог Бернд Ретлингхойфер. — Например, аналогичное решение подойдет для компаний, занимающейся ландшафтным дизайном. Предварительное предложение делается не после выезда в ваш сад, а исходя из спутниковых снимков». Максимальное зуммирование позволяет при помощи специального программного обеспечения создать модель местности, не отходя от компьютера. «Представьте: вы планируете новые постройки на участке рядом с частным домом или хотите разбить сад, — рассказывает Ретлингхойфер. — При помощи простого интерфейса с сайта отправляете в компанию свой адрес и пожелания, и с моделью участка сразу же начинают работать. Это в разы сокращает сроки и позволяет фирме экономить на персонале».

Система взаимодействия с клиентами, придуманная Дэнни Кеннеди, сделала такой дорогостоящий товар, как солнечные батареи, более доступным. По приблизительным подсчетам, их установка обходится теперь минимум на 15% дешевле. Работать Sungevity начала в декабре 2007 года. На сайте любой желающий вводит свой адрес, указывает в загружающемся

Дэнни Кеннеди — президент и CEO калифорнийского стартапа Sungevity.

Долгое время занимался социальными инициативами, известен как менеджер проектов Greenpeace Australia Pacific. В 2001 году провел кампанию Clean Energy в Калифорнии, успех проекта позволил ему основать и возглавить Sungevity. В 2007 году переехал с семьей в город Беркли недалеко от Сан-Франциско.

Google Earth точное расположение крыши дома и по желанию его энергопотребление. Коммерческое предложение человек получает уже на следующий день. «Мы экономим людям не только деньги, но и время: в среднем на оформление заказа у нас уходит 15 минут, в том числе и благодаря „говорящей сопровождающей“, которая помогает понять, о чем речь, — объясняет Дэнни Кеннеди. — В обычном случае пришлось бы разбираться и вести переговоры минимум две недели».

Инвестиции в проект составили \$2,7 млн, в числе инвесторов немецкий гигант по производству солнечных батарей Solon и актриса Кейт Бланшетт.

«Наша технология позволяет оценивать хоть весь город удаленно и решать, каков солнечный потенциал пространства каждой крыши», — с гордостью говорит Дэнни Кеннеди. Кеннеди — фанатичный сторонник «зеленых» идей, мечтающий установить в каждом американском доме солнечные батареи. Не нанимая собственные бригады, он привлекает монтажников со стороны под конкретный проект. Проблемы для Дэнни Кеннеди — слишком зеленые города и вычурные архитектурные конструкции, мешающие рассмотреть участок со спутниковых снимков. Тем не менее изобретатель «космического замерщика» убежден в перспективности своей идеи: «По сути, нам удалось создать дистанционного замерщика. В будущем эту платформу можно применять в самых разных отраслях». □

Элитарная прорубь

текст: Анастасия Джмухадзе

Выходя из бани, по русской традиции принято растираться снегом, а еще лучше — окунаться в прорубь. Только вот в самом центре Нижнего Новгорода такое вряд ли возможно даже зимой, что уж там говорить про другие времена года. Идея создать место, в котором под крышей сочетались бы жар и холод, пришла в голову бизнесмену **Владимиру Кудрявцеву** на курорте в Андорре — там среди многочисленных парилок и саун была купель с ледяной водой. Вернувшись на родину, Владимир стал искать возможность реализовать свою идею. Ему повезло: он познакомился с москвичом **Александром Бобровских**, запатентовавшим метод водно-воздушного закаливания. Этот принцип соединения очень холодного воздуха и воды на грани замерзания лег в основу технологии, используемой в «Клубе ледяного банинника», открытом в 2002 году Владимиром Кудрявцевым. На создание и разработку инженерного решения ушло почти три года и несколько сотен тысяч долларов. Выкупив у Бобровских патент и наняв инженеров, закупив итальянское и немецкое ходильное и бассейновое оборудование, Владимир Кудрявцев практически полностью имитировал русскую зиму. Ноу-хау Владимира — собранная из стандартных компонентов «ледяная баня» с «прорубью», наполненной очень холодной (0...+4° С) водой, и морозным воздухом (температура может доходить до -20° С). Недавно Кудрявцев для полной аутентичности добавил к этому снежную установку: теперь разогретый в бане человек попадает прямиком в настоящую зиму.

Решив технологические и финансовые проблемы, бизнесмен столкнулся с непониманием своей затеи окружающими: «Очень мало людей, которые относились бы к бани как к оздоровительной процедуре. Мне важно, чтобы человек приходил не развлечься, а понимал смысл происходящего. Поэтому мы изначально решили сделать закрытый клуб, куда попадают по знакомству или по рекомендации, пройдя отбор нашего администратора. Мы не гонимся за полной загрузкой, важнее, чтобы это были наши единомышленники». Сейчас в «Клубе ледяного банинника» более 300 постоянных



Набор VIP-услуг пополнился антиподом саун — купелью с ледяной водой

план действий

- открыть сеть клубных центров
- продавать франшизу, в том числе за рубеж
- создать мульперсонажа Ледяниника-банника, который бы популяризовал идею оздоровления в ледяной бане

участников. Бесплатное членство в клубе дает возможность посещения «ледяной бани».

Чтобы окунуться в ледяную воду, нужно заранее забронировать время посещения. Компании до шести человек час пребывания в центре будет стоить 2950 руб., шесть-двенадцать человек заплатят за час 5900 руб.

Уже за первый год оборот «Клуба ледяного банинника» составил более \$100 тыс., и удалось вернуть большую часть кредитов, взятых для запуска проекта. К 2006 году удалось отбить все инвестиции; сегодня годовой оборот «Клуба ледяного банинника» — примерно \$500 тыс. Владимир Кудрявцев планирует развивать сеть «ледяных бани» и продавать франшизу на свою идею (к ней уже проявили интерес фирмы в Сочи и ОАЭ). Для привлечения публики бизнесмен собирается популяризовать идею «ледяной бани», с помощью мультипликационного персонажа — крепкого парня, ведущего здоровый образ жизни: «Это будет своеобразный антипод Масяни, но я уверен, он получит не меньшую популярность». Распространять своего «крепкого парня» Кудрявцев планирует при помощи серии флаш-мультфильмов и специальной странички в интернете. Пользоваться средствами прямой рекламы Владимир не хочет принципиально, так как считает, что это может повредить репутации центра: «Наша аудитория — это не все подряд, мы нацелены на премиум-сегмент, поэтому люди могут отнестись к обычным билбордам или печатным модулям с недоверием». □





лаборатория

КОРПОРАТИВНЫЕ ВОЙНЫ

разработка продуктов → c50

Большинство захватов предприятий были бы невозможны, если бы рейдеры не получали помощь изнутри — от сотрудников самих предприятий. Поэтому нейтрализация «пятой колонны» — первоочередная мера при защите от посягательств рейдеров.

Предатель в помощь

текст:

юлиана петрова

иллюстрация:

александр житомирский

Наследники Франко

В ПОЗАПРОШЛОМ ГОДУ стратегический перевозчик грузов в Ямало-Ненецком округе Салехардский речной порт (СРП) попал в центр интересов скандально известных екатеринбургских бизнесменов **Богдана Новорока** и **Ильи Гаффнера**. На их счету к тому моменту числилось уже несколько захватов крупных предприятий на Урале и Ямале. Чтобы получить контроль над портом, они сговорились с генеральным директором СРП **Олегом Запольских**. Правда, у инсайдеров была версия, что именно Запольских — амбициозный топ-менеджер, мечтавший стать основным собственником порта, первым обратился к рейдерам. Он снабдил захватчиков реестром акционеров и деньгами на скупку акций. Свои затраты Запольских компенсировал из корпоративной кассы, «навесив» на порт через подставные фирмы кредиторы фиктивный долг в размере 7 млн руб. После чего уволился.

Таким образом, Богдан Новорок практически на деньги самого порта приобрел 22,5% его акций у мелких держателей — физических лиц. Дальше рейдеры продолжили захват по классической схеме — с уголовными делами, купленными судебными решениями, внедрением своих директоров, шантажом несговорчивых владельцев и выводом активов. В итоге контроль над крупнейшим перевозчиком Ямала перешел в руки Новорока, Гаффнера и аффилированных с ними фирм. Правда, для бывшего директора речного порта эта история закончилась печально: партнеры по захвату его попросту «кинули», оставив и без акций, и без денег.

В России предательство персонала разного ранга, от клерка до генерального директора, стало основным инструментом передела собственности. По мнению экспертов, три четверти отечественных компаний были успешно захвачены именно благодаря тому, что рейдеры получали поддержку со стороны сотрудников.

В этом наши захватчики, начинающие атаку на предприятие с поиска потенциальных изменников внутри, не оригинальны. Еще во времена гражданской войны в Испании 1936–1939 годов, когда мятежники наступали на

c45



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Урал Сулейманов: «Владелец должен постоянно контролировать кадры — иначе он быстро лишится бизнеса».

Мадрид четырьмя колоннами, в самом городе действовала «пятая колонна», которая в конечном итоге предрекла победу националистов в войне,— агенты генерала Франко ослабили сопротивление республиканцев изнутри.

В современном бизнесе «пятая колонна» состоит из нечестных, нелояльных или просто неспособных сотрудников разного ранга. Именно они являются основной опорой любого внешнего агрессора. **СФ** попытался выяснить, как организуется «пятая колонна» в компаниях, чем она помогает рейдерам, а самое главное — какими способами ее можно нейтрализовать.

Легенда для инсайдера

СТОЧКИ ЗРЕНИЯ внешнего агрессора персонал — источник конфиденциальной информации. С помощью сотрудников рейдер надеется получить доступ к реестру акционеров, договорам, подтверждающим права собственности, и прочим важнейшим документам. На худой конец его устроит и описание положения дел на предприятии: кто из директоров сколько зарабатывает и кто принимает решения, какие существуют конфликты и каким образом предприятие уклоняется от уплаты налогов, имеется ли у руководства поддержка в местных налоговых и правоохранительных органах, какие слабые места есть у ключевых акционеров и топ-менеджеров и проч. Этих сведений, говорит **Эдуард Савуляк**, директор московского офиса юридической фирмы Tax Consulting UK, обычно бывает достаточно, чтобы захват прошел успешно.

Ценность сотрудника для рейдера не зависит от должности. «Девочка из общего отдела „теряет“ письмо, которое оказывается вызовом в суд, а в результате вас выкидывают из вашего офиса», — приводит пример **Урал Сулейманов**, известный эксперт по проблемам безопасности бизнеса. О возможностях системного администратора, обслуживающего корпоративные серверы, и говорить нечего: он «входит» в любое подразделение и всегда может раздобыть файлы с «двойной бухгалтерией» или тот же реестр акционеров.

Основной инструмент, используемый рейдерами для сбора сведений,— даже не подкуп или шантаж, а банальный обман, он дешевле и надежнее. Низовой персонал, не сознавший значимости своих действий, ценности информации и документов, которыми он снабжает захватчика, вообще можно взять голыми руками.

Агрессор, скажем, выступает в роли «хорошего парня», выслушивающего жалобы, собирающего сплетни и компромат или «ненавязчиво» интересующегося составом акционеров в неформальной беседе за рюмкой.

На элементарные уловки покупаются даже директора. Самый распространенный прием, рассказывает Эдуард Савуляк,— когда рейдер представляется журналистом второсортного издания, желающим написать об успехах компании и взять интервью у первых лиц. Польщенные директора легко становятся жертвой тщеславия и выкладывают о предприятии лишнюю информацию.

Чтобы одурачить квалифицированного специалиста, рейдеры используют легенду «работодателя». «Если бы я захватывал фирму, я бы представился потенциальным работодателем и пригласил на собеседование ключевых сотрудников, предложив им более высокие и хорошо оплачиваемые должности. Они будут из кожи вон лезть, доказывая свою незаменимость для компании, и при этом снабдят меня любыми подробностями», — не сомневается Урал Сулейманов.

Юриста компании, владевшей торговым центром на востоке Москвы, однажды пригласили на собеседование в якобы крупную строительную фирму. Женщине предложили должность директора юридического департамента. Естественно, она очень хотела занять эту вакансию.

И подробно рассказала, каким образом ее компания оптимизирует арендные платежи, пояснила, почему недвижимость компании «висит» на отдельном ООО, кто является учредителем и директором этого

самого ООО и многое другое. Ее несколько не смущали вопросы директора строительной фирмы, ведь на новом месте работы она должна была заниматься тем же самым — сопровождением арендного бизнеса. Надо ли говорить, что следующего приглашения на собеседование кандидатка так и не дождалась. Зато директор ее компании был нескованно удивлен, когда через пару недель в торговый центр нагрянули судебные приставы с решением одного из региональных арбитражных судов. «Работодатели» попросту подделали учредительные документы ООО, изготовили фальшивое решение о назначении нового генерального директора, а затем перерегистрировали ООО в налоговой инспекции.

Когда на кон поставлено крупное предприятие, в ход идет высший пилотаж обмана — легенда инвестора, готового вложить кучу денег в предприятие. В позапрошлом году рейдерам удалось таким образом обмануть Юрия Ефремова, генерального директора (и основного владельца) крупнейшего на Украине агентства по продаже авиа- и железнодорожных билетов — ЗАО «Киевское агентство воздушных сообщений „Кий авиа“», имевшего завидный офис в центре Киева. На директора вышли представители неких американских «денежных мешков» и пообещали многомиллионные инвестиции в развитие агентства. Переговоры длились три месяца, за это время предполагаемые инвесторы посетили крупнейшие офисы продаж, запросили у риэлтерского агентства расчет стоимости центрального офиса компании (он был оценен в \$15 млн), познакомились с ключевыми владельцами, получили выписку из реестра акционеров, изучили финансовые документы фирмы за последние три года.

Потом на предприятие с проверкой нагрянули налоговики и УБЭП. Против Юрия Ефремова и других руководителей агентства было возбуждено уголовное дело. Одновременно крупнейшие акционеры получили предложения от некоего ООО продать свои доли. Часть акционеров (пенсионеры и рядовые сотрудники компании) так и поступили. Предложение о продаже доли получил и руководитель компании. Причем поступило оно от вчерашнего инвестора — как мера противостояния рейдерскому захвату. Свои 30% акций директор не продал, но убедил других сотрудников продать их доли американскому «рыцарю», тем более что ООО (успевшее купить уже 15% акций) решило создать внеочередное собрание акционеров.

«Девочка из общего отдела „теряет“ письмо, которое оказывается вызовом в суд, а в результате вас выкидывают из вашего офиса»

«Американцу» удалось консолидировать в своих руках 43% голосов, поэтому собрание акционеров, инициированное вражеским ООО, казалось, не несло в себе никакой угрозы. Но на собрании инвестор неожиданно поддержал инициативу захватчиков заменить генерального директора и главного бухгалтера. Финал был плачевным: через три дня на предприятии появился новый директор, который первым делом продал центральный офис компании кипрскому офшору.

Напрашивается вывод: на руку рейдеру может сыграть любой сотрудник от секретаря до директора, и для каждого у захватчика найдется убедительная «легенда».

Антирейдерская сигнализация

РАЗ ТАК, то оборона от потенциальных захватчиков всегда должна начинаться с перекрытия каналов возможной утечки, то есть с защиты важнейших документов и ограничения доступа к ним, советует Урал Сулейманов.

Как известно, ключевой документ для рейдера — реестр акционеров. Его рекомендуется хранить не в компании, а у регистратора (профессионального реестродержателя), и лучше, чтобы информация о том, где именно хранится реестр, была конфиденциальной. Одновременно главный собственник должен установить с ре-

Самая опасная «пятая колонна» — внутренняя оппозиция

КАТЕГОРИЯ	СОСТАВ НЕДОВОЛЬНЫХ И МОТИВЫ ИХ ДЕЙСТВИЙ	МОТИВЫ СОТРУДНИЧЕСТВА С РЕЙДЕРОМ	СПОСОБЫ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ
НЕДОВОЛЬНЫЕ «БЫВШИЕ»	ПЕНСИОНЕРЫ ИЛИ УВОЛЕННЫЕ СОТРУДНИКИ, ОБЫЧНО ХОРОШО ИНФОРМИРОВАННЫЕ О ПОЛОЖЕНИИ ДЕЛ В КОМПАНИИ. ИМЕННО ОНИ ЧАЩЕ ВСЕГО СТАНОВЯТСЯ ДОБРОВОЛЬНЫМИ ПОМОЩНИКАМИ ПРИ СКУПКЕ АКЦИЙ В ИНТЕРЕСАХ РЕЙДЕРА	ВОЗМОЖНОСТЬ РАСКВИТАТЬСЯ С ОБИДЧИКАМИ, МАТЕРИАЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (МИНИМАЛЬНОЕ)	1 ЭКСТРЕННЫЕ МЕРЫ — КОНТРСКУПА АКЦИЙ 2 ПРОФИЛАКТИКА — РАБОТА С ПЕНСИОНЕРАМИ, ЛЬГОТЫ ДЛЯ «БЫВШИХ»
НЕФОРМАЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ	СОТРУДНИКИ НЕ НА ВЫСШИХ ДОЛЖНОСТЯХ, К МНЕНИЮ КОТОРЫХ ПРИСЛУШИВАЕТСЯ КОЛЛЕКТИВ. МЕЧТАЮТ ИЗ НЕФОРМАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ СТАТЬ ФОРМАЛЬНЫМИ. ОСНОВНАЯ ПРИЧИНА НЕДОВОЛЬСТВА — НЕВОСТРЕБОВАННОСТЬ	ПРИЗНАНИЕ, КАРЬЕРНЫЙ РОСТ, ПОВЫШЕНИЕ ДОХОДОВ	1 ВКЛЮЧЕНИЕ В УПРАВЛЯЮЩУЮ ЭЛИТУ 2 МЕРЫ ПО СНЯТИЮ СОЦИАЛЬНОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ (ЛЬГОТЫ, ПОВЫШЕНИЕ ЗАРПЛАТЫ)
«ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ» СМУТЬЯНЫ	КАТЕГОРИЯ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫХ НЕ МОЖЕТ УДОВЛЕТВОРИТЬ ДАЖЕ САМОЕ ЩЕДРОЕ И РАЗУМНОЕ РУКОВОДСТВО	ЖЕЛАНИЕ ПРОТИВОСТОЯТЬ ЛЮБЫМ ДЕЙСТВИЯМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИИ	УВОЛЬНЕНИЕ ЗАЧИНЩИКОВ
СИСТЕМНАЯ ОППОЗИЦИЯ	ОБЫЧНО ВТОРЫЕ И ТРЕТЬИ ЛИЦА В КОМПАНИИ, НАЦЕЛЕННЫЕ НА ПЕРЕХВАТ ВЛАСТИ, — САМЫЙ ЛАКОМЫЙ КУСОК ДЛЯ РЕЙДЕРА. ЗАЧАСТУЮ ИМЕННО ОНИ ЯВЛЯЮТСЯ ИНИЦИATORАМИ КОНТАКТОВ С РЕЙДЕРАМИ ИЛИ ДАЖЕ ЗАКАЗЧИКАМИ ЗАХВАТА	ВОЗМОЖНОСТЬ СТАТЬ АКЦИОНЕРАМИ КОМПАНИИ, КАРЬЕРНЫЙ РОСТ, ПОВЫШЕНИЕ ДОХОДОВ	1 РАЗВЕНЧИВАНИЕ «АВТОРИТЕТА» В ГЛАЗАХ КОЛЛЕКТИВА 2 ВНЕСЕНИЕ РАСКОЛА В ОППОЗИЦИЮ 3 УСТРАНЕНИЕ ПУТЕМ ПЕРЕВОДА НА ПОЧЕТНЫЕ, НО МАЛОЗНАЧИМЫЕ ДОЛЖНОСТИ

Под кого маскируются рейдеры



гистратором хорошие отношения, например, заключить с ним договор об информационных услугах, согласно которому регистратор будет предупреждать собственника о любых подозрительных операциях с акциями предприятия.

Если все же предприятие ведет реестр самостоятельно, то нужно расставить так называемые сигнальные флаги. Сделать это несложно. «Достаточно подарить девочкам из секретариата, бухгалтерии или отдела кадров, ведущим реестр, по коробке конфет, сопроводив презент просьбой предупредить, если кто-нибудь будет интересоваться реестром», — советует Эдуард Савуляк.

То же самое относится к важнейшим договорам и документам, подтверждающим права на собственность. «Если сотрудник работает с оригиналом документа, а не с копией, вы напрашиваетесь на серьезные неприятности, — уверяет Урал Сулейманов. — Изменив одну строчку в кредитном договоре, сотрудник может разорить вас в мгновение ока».

Значит, нужно позаботиться о надежном хранении документов и расставить сигнальные флаги среди сотрудников, работающих с этими договорами. Например, попросить их информировать компанию, если их начнут вербовать на более высокие должности. Вопрос деликатный, но сотрудник, продемонстрировавший лояльность, выиграет в глазах начальства.

В бухгалтерии и юридическом отделе тоже следует позаботиться об упреждающих мерах. Служащие должны извещать руководство, если столкнутся с расспросами посторонних лиц о внутренних делах компании, например, о способах ухода от налогов и прочих «скелетах в шкафу».

Наконец, необходимо принять регламенты по раскрытию информации, которые бы ограничивали доступ извне к первым лицам. Например, директор должен общаться с инвесторами, потенциальными партнерами и поставщиками только после того, как «чистоту контакта» подтвердит служба безопасности, с журналистами — после проверки, проведенной отделом по связям с общественностью, и так далее.

В принципе этих мер достаточно, полагают эксперты, чтобы перекрыть каналы утечки, возникающей по вине несведущих или беспечных сотрудников. Правда, от предателей, сознательно становящихся союзниками рейдера, антирейдерская сигнализация все же не спасет. Чтобы нейтрализовать сознательных изменников, нужны более активные действия.

Ящик Пандоры

ДЛЯ НАЧАЛА врага нужно узнать в лицо. Как писал римский поэт **Марциал**, «величайшая добродетель государя — знать подвластных ему людей».

По мнению Урала Сулейманова, свои поиски собственник должен начать с анализа штатного расписания и выявления категорий сотрудников, измена которых может нанести предприятию наибольший урон. Нужно в первую очередь выделить всех, кто имеет доступ к сведениям, представляющим коммерческую тайну, то есть наемных менеджеров высшего звена. Затем — рядовых носителей закрытой информации: секретарей, бухгалтеров, юристов, системных администраторов.

Когда карта рискованных должностей составлена, надо переходить к персоналиям. Главный вопрос — относится ли конкретный менеджер из «группы риска» к внутренней оппозиции на предприятии? Ведь именно среди несогласных рейдеру легче всего найти сознательных изменников, отмечают эксперты.

В принципе оппозиция есть на любом предприятии. Это могут быть и недовольные, в том числе уволенные, бывшие сотрудники, пенсионеры либо нынешние служащие, неудовлетворенные своей зарплатой или слабым признанием их заслуг со стороны руководства, и неформальные лидеры, а также записные смутьяны, ропущие всегда, что бы ни делала администрация.

Правда, быть несогласным и пойти на предательство — далеко не одно и то же. О том, кого можно считать потенциальными предателями, говорилось еще в «Артхашастре» — легендарном древнеиндийском политico-экономическом трактате, созданном в первые века нашей эры. В нем люди, готовые на измену, делились на четыре разряда: «разгневанные», «запуганные», «жадные» и «надменные». Эта классификация не потеряла актуальности и сегодня.

Чаще всего захватчики вступают в контакт с «разгневанными» — иными словами, с недовольными мелкими акционерами из числа бывших или нынешних сотрудников. Обычно они годами не получают никаких дивидендов и потому готовы за бесценок продать свои акции первому встречному. Известен реальный случай, когда миноритарный собственник нефтеперерабатывающего завода в Нижегородской области, долгие годы не получавший ни копейки от мажоритария, имевшего 78%, продал свои 22% рейдерам за смешную сумму \$40 тыс. (весь завод оценивался в \$18 млн). Не удивительно, что миноритарии часто добровольно помогают рейдерам скупить акции у других мелких держателей, удовлетворяясь минимальной платой или просто возможностью расквитаться с нынешним руководством.

Однако, по мнению экспертов, самые опасные оппозиционеры — «надменные», то есть амбициозные лидеры, стремящиеся перехватить власть. Речь идет о вторых лицах в компании, которые хотят во что бы то ни стало стать первыми, или третьих лицах, желающих стать вторыми. Они не только охотно идут на сотрудничество с рейдером, который взамен обещает продвинуть их по служебной лестнице или сделать акционерами. Во многих случаях именно эти оппозиционеры сами приглашают рейдеров, чтобы получить контроль над компанией.

Таким образом, если сотрудник входит в «группу риска», относится к оппозиции и если у него есть пакет акций предприятия, он представляет собой максимальную опасность для основного владельца фирмы.

Разделяй, властвуй, плати

КОГДА АТАКА РЕЙДЕРОВ на предприятие началась, времени для размышлений «продаст — не продаст» уже не остается, подчеркивает Эдуард Савуляк. Ренегатов нужно увольнять, только так можно остановить захватчиков.

Например, в позапрошлом году на Калужский радиоприборный завод «наехали» столичные рейдеры. Очень скоро они вышли на главного инженера завода, имевшего 8-процентный пакет акций. Они пообещали, что после смены владельцев главный инженер будет назначен генеральным директором. Предатель снабдил рейдеров реестром и продал им свою долю, а также развернул агитацию в пользу захватчиков среди других мелких держателей. Узнав об этом, генеральный директор, а по совместительству мажоритарий с долей около 40%, тут же уволил изменника, а заодно пригрозил выгнать всех, кто посмеет продать свои акции. И это подействовало. Правда, у самого директора не было денег, чтобы выкупить доли миноритариев, но он

вышел из положения, найдя дружественную структуру (оборонный завод, которому принадлежали 18% акций калужского предприятия). Находчивый мажоритарий продал ей свои 40% и уговорил сотрудников тоже уступить их акции этой структуре. В итоге атака рейдеров захлебнулась.

Это, конечно, меры экстренные. Если есть запас времени, первым делом нужно стараться ослабить неформальных лидеров: развенчивать их авторитет в глазах коллектива и вносить раскол в ряды оппозиции, договариваясь с ее представителями по отдельности.

Со вторыми и третьими лицами, сеющими смуту, главный акционер может бороться, внушая им мысль, что незаменимых нет, и держать резерв молодых и честолюбивых менеджеров, которые бы дышали нынешним директорам в спину. Кроме того, по мнению Урала Сулейманова, обезвредить сановного смутьяна помогает его перевод в своеобразный «отстойник» с громким названием вроде «управление перспективных проектов». Главное, чтобы на этом месте менеджер был лишен доступа к важнейшим документам, денежным потокам и товарно-материальным ценностям. Изящество решения состоит в том, чтобы перевести виновного на равносенную должность или даже повысить в формальном статусе и окладе.

Но самый надежный, хотя и трудновыполнимый способ профилактики предательств — перестать жадничать. Еще в XIX веке американский «стальной король» Эндрю Карнеги утверждал: «Интересы предпринимателя требуют, чтобы работник имел высокую заработную плату и постоянную работу». Александр Ковров, автор книги «Предатели: „пятая колонна“ в организации», отмечает, что проблема предательства появляется только там, где администрация либо недостаточно учитывает, либо вовсе игнорирует интересы наемного работника.

Иными словами, нужно платить людям дивиденды и адекватные зарплаты, а также позаботиться о снятии социальной напряженности среди сотрудников с помощью льгот и социальных пакетов. «Обязательно следует работать с пенсионерами, чествовать своих заслуженных специалистов, отмечать дни ветеранов предприятия — это окупится сторицей», — добавляет Урал Сулейманов. Лишь тогда можно рассчитывать, что сотрудники и мелкие акционеры не побегут к рейдерам стройными «пятыми колоннами». **СФ**

КОНКУРИРУЯ В УСЛОВИЯХ ОДИНАКОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И СХОЖЕГО КАЧЕСТВА, ПРОИЗВОДИТЕЛИ ИЩУТ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ СВОИХ ПРОДУКТОВ В МЕЛОЧАХ. ЧАСТО УСПЕХ ИЛИ ПРОВАЛ ЗАВИСИТ ОТ ТАКОЙ «МЕЛОЧИ», КАК USABILITY, ИЛИ УДОБСТВО В ИСПОЛЬЗОВАНИИ. **текст: нина данилина**

Сложность простоты



Александр Безбородов выясняет потребности тех пользователей, кто испытывает сложности в работе с 1С, но в компанию не обращается

Тайна стеклянной комнаты

В ФИРМЕ 1С есть тщательно законспирированная комната. Даже те, кто бывал в смежном помещении, часто не догадываются о вещах, которые происходят за стеной.

Внутри погайной комнаты есть другая, отделенная стеклянной перегородкой. Стекло прозрачно только с внешней стороны. Там за стеклом сидит с виду обычная девушка лет двадцати. На самом деле это не просто девушка, это респондент. Она одна из тех, кого компания выбрала для тестирования, и не подозревает, что сейчас за ней наблюдают четыре пары любопытных глаз.

Мы здороваемся кивками, чтобы не создавать лишнего шума. В помещении по-

лучрак, отсвечивают лишь три монитора. За одним из них сидит **Анастасия Якубова**. Она — фасилитатор: ее задача подавать команды и общаться с испытуемой. Рядом с ней разработчик **Максим Шебалин**. «Подскажи ей, что сахар — это бакалея», — говорит Максим Шебалин. Анастасия включает громкую связь и предлагает испытуемой перейти сразу к следующему заданию. «Затруднение для нас очевидно и встречается не в первый раз, так что нет смысла терять время», — объясняет она.

В последнем задании респондентке предстоит оформить в базе приобретение \$2 тыс. по курсу ЦБ. «Неподъемная задача для новичка, хотя в путеводителе по программе есть аналогичный пример», — замечает Максим. Девушка сосредоточенно

стучит по клавишам и наконец нажимает кнопку «Сохранить». «Вы считаете, что выполнили задание?» — спрашивает Анастасия из-за стекла. Студентка не очень уверенно кивает.

На самом деле задание выполнено неверно, но разработчику уже многое понятно. Он зафиксировал в чек-листе время выполнения и ошибки пользователя. Из этих ошибок будут сделаны серьезные выводы.

Теперь пора сказать, что тестировали не девушку, а программу «1С: Предприятие». Юную и несведущую в бухгалтерии респондентку пригласили неслучайно: фирма 1С решительно настроена сделать свои программы понятными для любых, даже самых неподготовленных пользователей. Так ведется работа над usability.

Пожарная тревога

КОМПАНИИ ИГРАЮТ С ОГНЕМ, сами того не ведая. Ожидало ли руководство Mazda, что, убрав из своих моделей обычные подстаканники, вызовет недовольство клиентов? Вряд ли. А BMW и вовсе столкнулась с организованным протестом, когда команда дизайнера **Криса Бэнгла** изменила форму багажника седьмой модели. Более 2 тыс. человек подписали петицию «Остановите Криса Бэнгла!», призывающую уволить директора BMW по дизайну.

Покупателей оскорбило, что у них отняли маленькие удобства и привычный дизайн. И они пошли в бой.

Как видим, курс фирмы 1С на юзабилити не прихоть. На открытии Всемирного дня юзабилити (праздника, который отмечается юзабилити-профессионалами по всему миру) в ноябре 2007 года глава 1С **Борис Нуралиев** заявил: «Качество жизни бухгалтера определяется качеством

вом программы, в которой он работает. В автомобиле человек проводит два-три часа в день. Бухгалтер же в 1С работает восемь-девять часов, а в период сдачи отчетности и по 12–14 часов в день. Чтобы осчастливить бухгалтера, нужно дать ему хорошую программу».

Секс в большом городе

У 1С БОЛЬШЕ МИЛЛИОНА пользователей. Трудности возникают у многих, но к разработчикам обращаются лишь единицы. Выявление трудностей нужно было вывести на системный уровень.

Раньше 1С узнавала о затруднениях бухгалтеров при работе со своими продуктами либо с помощью телефонных опросов, либо из писем, приходящих на линию консультаций. «Человек пишет нам, когда его все достало», — говорит **Александр Безбородов**, руководитель юзабилити-направления фирмы 1С. — Если же возникают незначительные затруднения, он пытается справиться самостоятельно».

В прошлом году в 1С открылась юзабилити-лаборатория, которая приглашает к себе представителей разных целевых аудиторий и тестирует их в «условиях, максимально приближенных к боевым». Призывы размещаются на дисках с программами и в рекламных материалах 1С. Мотивация пользователей нехитрая: кто-то желает заранее ознакомиться с новыми версиями продуктов, кому-то не терпится высказать наболевшее.

В присутствии корреспондента **СФ** было сделано важное открытие: новичок ра-

ботает в бухгалтерской программе так же, как в Internet Explorer. Ходит по иконкам, ссылкам, а меню не пользуется. Именно там все подсказки, но пользователь их не находит. Этот факт станет темой для обсуждения разработчиков.

Год работы юзабилити-лаборатории принес очевидный эффект: нареканий по продуктам стало меньше. Из самых наглядных улучшений — процесс ввода платежных поручений ускорился вдвое. Учитывая, что в стране больше миллиона бухгалтеров и каждый ежедневно вводит в среднем по 30 платежных поручений, затрачивая по две-пять минут на каждую, то за год на оперативных действиях экономится неделя жизни большого города.

Пакетное предложение

КОМПАНИИ, которые исследуют удобство и простоту пользования своими продуктами, получают существенное преимущество перед конкурентами и шанс увеличить продажи.

В этом убедилась вся «большая тройка» ведущих мировых производителей упаковки и упаковочных систем для жидких пищевых продуктов — компании Elopak, SIG Combibloc и Tetra Pak. Все они перед запуском нового продукта проводят исследования на локальных рынках: фокус-

группы по эмоциональному восприятию упаковки (как продукт выглядит на полке и в холодильнике) и handling-тесты (пробеги функциональности системы открывания-закрывания и хранения продукта).

«Удобная крышка или эргономичный дизайн упаковки повышают премиальность продукта и позволяют больше на нем заработать», — говорит директор по маркетингу и продажам российского подразделения Elopak **Игорь Гетман**. Elopak в очередной раз удостоверилась в этом, когда готовила редизайн упаковки для австрийского сока Rauch. Производитель желал вывести продукт из эконом-сегмента. Elopak предложила изменить формат упаковки и добавить систему комфорtnого открывания, чтобы сок воспринимался потребителем как более дорогой и производитель смог бы повысить на него цену. В результате продажи сока в новой упаковке выросли за четыре года в 11 раз в натуральном выражении. А чешский соковый бренд Toma, принадлежащий PepsiCo, в результате тех же нехитрых манипуляций с упаковкой и крышкой за год увеличил свою долю национального рынка на 5%.

Упаковано с комфортом

Юрий Антипов, директор по маркетингу SIG Combibloc, выкладывает на стол четы-

classified

по вопросам размещения в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108

Российской компании для работы
в качестве постоянного представителя в Китае

СРОЧНО ТРЕБУЕТСЯ

ИНЖЕНЕР
СО ЗНАНИЕМ КИТАЙСКОГО ЯЗЫКА

Требования: Мужчина, до 45 лет, высшее образование
в области машиностроения, литейного производства.
Оформление в соответствии с ТК РФ.
ЗП от 3500 евро + командировочные + социальный пакет.

e-mail: balasheva_evg@mail.ru

Факс: 8 (495) 229-85-98

юридические услуги

Ликвидация 84872367759, 89066220767

бизнес

Производственная компания возьмет кредит \$2,5млн США на срок до 18мес., рассмотрим любые варианты. (495)7628221 Андрей

продаem

Банк 4119476

услуги

Учредители/ участники/акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

недвижимость

Сдаю офис т.637-3681



Респондент даже не представляет, сколько глаз за ним наблюдают

Новичок работает в бухгалтерской программе так же, как в Internet Explorer. Ходит по иконкам, ссылкам, а меню, где все подсказки, не пользуется

ре пакета молока. Все они выполнены в стилистике одного крупного федерального молочного бренда, но различаются по форме. Крышки тоже разные. Он предлагает выбрать самую удобную упаковку. Рука сама тянеться к узкому высокому пакету, выполненному в футуристическом дизайне (combitfitMidi) — на вид он больше (хотя емкость всех пакетов одинакова — 1 литр) и удобнее. При всех равных условиях за нее можно и переплатить. Так посчитало и большинство из 400 московских домохозяек в возрасте от 25 до 45 лет в недавнем исследовании, проведенном SIG Combibloc.

«Один и тот же дизайн, один и тот же бренд, но разные упаковка и крышки. И готовность купить существенно выше — а ведь даже разница в пару процентов может привести к разнице в выручке от реализации в несколько миллионов рублей», — объясняет Антипов. После чего демонстрирует приемы handling-теста.

— Эта крышка, например, открывается одним движением, — Антипов берет один из пакетов и моментально его вскрывает, потом закручивает крышку и переворачивает пакет вверх дном.

— Пакет герметичный, его можно даже перевернуть. У вас целых три дополнительных преимущества: можно вскрывать пакет даже с маникюром, не обязательно иметь сильные пальцы, плюс к этому сок

может храниться в холодильнике в горизонтальном положении не проливаясь.

Все последние исследования SIG Combibloc демонстрируют: россияне готовы переплачивать за сок или молоко, которые легко открывать и закрывать. Между прочим, важное открытие. «В Великобритании откручивающаяся крышка имеется лишь у некоторых соковых брендов. В большинстве случаев крышки плоские, неоткручивающиеся и неудобные, но для британцев это не очень важно. Россияне более щепетильны», — рассказывает Антипов.

Кстати, практичные немцы по этому критерию ближе к русским: у них откручивающаяся крышка в почете, и они, как и россияне, готовы переплачивать за комфорт.

Внутренние ресурсы

Георгий Шабад, советник председателя правления банка «Финсервис», считает, что на юзабилити-тестирование банковских услуг разумно привлечь сторонних консультантов и потратить около \$30 тыс. на каждый продукт.

На начальном этапе разработки своих финансовых продуктов «Финсервис» и сам обращался к сторонней помощи — исследователям из Скандинавии. Специалистов в России найти не удалось: слишком сомнителен опыт коллег по банков-

скому сектору. «Даже у крупных российских банков клиентские интерфейсы страдают низким юзабилити, — говорит Шабад. — Человек видит в распечатке словосочетание „накопленная дебиторская задолженность“ и не понимает, то ли он должен, то ли ему должны».

Для «Финсервиса», который построен по принципу самообслуживания, серьезные инвестиции в юзабилити критически важны. «Если клиент не смог совершить банковскую операцию самостоятельно, он обратится в службу клиентской поддержки. А значит, задействует дорогой способ контакта», — поясняет Шабад. Если же вложиться в серьезное исследование еще при запуске и сделать интерфейс предельно понятным, то это быстро окупится: клиент сможет действовать самостоятельно.

В подразделении 4Experience агентства PR Technologies, занимающемся продюсированием интернет-проектов, по \$30 тыс. на тестирование удобства не тратят, не привлекают внешних экспертов и юзабилити-лабораторий не создают. Здесь тестируют свои продукты на собственных сотрудниках и коллегах из других рекламных агентств.

До запуска проекта руководство рассыпает по агентствам письма, предлагая сотрудникам протестировать сайт и поделиться своими соображениями по поводу его удобства. В среднем на призывы реагируют восемь-девять человек. «Так мы страхуемся от грубых ошибок и используем свой опыт управления интернет-проектами», — говорит **Михаил Иванченко**, директор практики инновационных онлайн-проектов PR Technologies.

Иванченко вспоминает, что на заре своей карьеры не раз экспериментировал с логикой информационного дизайна и элементами навигации. И порой неудачно. Желание называть разделы более креативно приводило к проблемам с навигацией: посетители запутывались в красивых метафорах и иносказаниях.

Впрочем, от недопонимания потребителей не застрахованы даже такие гранды, как Microsoft. Недавно коллега Михаила Иванченко, пользователь компьютера с 15-летним стажем, убил 40 минут на построение простейшей диаграммы в новой версии программы Microsoft Vista Office. И это, заметим, при наличии у компании около 30 юзабилити-лабораторий в США. «Люди теряются, когда разработчики пренебрегают привычками пользователей», — резюмирует Иванченко. **СФ**

МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN
LESNAYA

ДИРЕКТОРАМ
ПО МАРКЕТИНГУ
И РАЗВИТИЮ,
БРЭНД-МЕНЕДЖЕРАМ,
СПЕЦИАЛИСТАМ
ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

Стоимость участия
17000 рублей (без учета НДС)

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

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

III ЕЖЕГОДНАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ
ЭФФЕКТИВНЫЕ
ПРОГРАММЫ
ЛОЯЛЬНОСТИ:
КАК СДЕЛАТЬ КЛИЕНТА
СВОИМ

28.05.2008

Цель конференции

Обсуждение актуальных
методик укрепления
лояльности клиентов,
обмен практическим опытом

Темы конференции

Мотивация покупателей
и эффективные методы
её сохранения
—
Разработка коалиционных
программ лояльности
—
Инновации в программах
лояльности
—
Мобильный маркетинг
в программах лояльности
—
Особенности неценовых
программ повышения
лояльности

Программы лояльности
для VIP-клиентов

—
Возможности
кросс-маркетинга
в программах лояльности
—
Обратная связь
с покупателем: работает ли
ваша программа?

СПРОСИ секрет фирмы



Евгений АЛСЫГАЕВ
Санкт-Петербург

В банк по Сети

Как привлечь клиентов банка к интернет-банкингу? Как сделать, чтобы человек приходил за ним как за отдельной банковской услугой?

В России услуга дистанционного банковского обслуживания пока особой популярностью не пользуется. Количество людей, подключенных к этой услуге, на начало 2008 года не превышало 1 млн, из которых 70% пользовались ею раз в месяц.

К сожалению, большинство населения не доверяет этой услуге или просто не знает о ней. В Альфа-банке, лидере в этом сегменте, продвигают услугу по двум каналам: реклама через буклеты и другие информационные материалы и пакетное предложение услуг. В последнем случае речь идет о бесплатной подписке на интернет-банкинг при оформлении кредита или пластиковых карт. Для успешного привлечения новых клиентов стоит провести тренинг или подготовить специальные инструкции для сотрудников банка. Их новой задачей станет объяснение преимуществ интернет-банкинга: возможность произведения выплат по кредиту без очередей прямо с домашнего компьютера, снижение стоимости транзакций и комиссий, удобство оплаты услуг ЖКХ и связи. Ваша задача заключается в том, чтобы клиент попробовал провести платеж через интернет хотя бы один раз, а не отнесся к интернет-банкингу как к ненужному приложению к основной услуге. Так как эта услуга востребована прежде всего среди интернет-пользователей, стоит позаботиться о том, чтобы ваша система легко обнаруживалась через популярные интернет-поисковики по ключевым словам.

Однако специалисты утверждают, что в ближайшие два-три года ожидать массовой популярности интернет-банкинга не стоит. Этую услугу лучше рассматривать как способ удержания имеющихся клиентов, а не как инструмент для привлечения новых.

Александра ФЕТИСОВА

Москва

Запишитесь на носки

Мы предоставляем услугу по подписке на мужские носки через интернет. Какие методы продвижения будут наиболее эффективны для этого бизнеса?

Поскольку вы предлагаете услугу через интернет, то логично здесь и рекламироваться. Можно использовать разнообразные способы — яркие и нестандартные сообщения об услуге на собственных страничках в блогосферах (благо внимание людей может привлечь сам неординарный формат бизнеса), баннерную и контекстную рекламу на посещаемых ресурсах. Подойдут сайты, ориентированные на женщин, ведь, как показывает практика, часто именно они являются покупателями мужских носков.

По этой же причине может сработать реклама в дамских журналах. Сделайте оригинальные фла-

еры и распространяйте их в крупных магазинах.

Кроме того, как правило, рентабельность этого бизнеса велика (носки продаются в несколько раз дороже себестоимости), что позволяет поиграть ценой, например предложить скидку или подарок в виде той же пары носков за первый или за долгосрочный заказ. Наконец, можно использовать совсем оригинальные методы продвижения. Марсель Рот — сооснователь компании Black Socks, крупнейшей на этом рынке, — пробежал в носках марафон, чтобы доказать их прочность и качество. Более подробно — в СФ №49/2007.

Сергей ВАНИН

Руководить с умом

Посоветуйте литературу о поведении в коллективе, о том, как руководителю общаться с подчиненными на новом месте работы.

Для того чтобы освоиться в роли руководителя, можно для начала почитать популярную литературу. Зайдите в любой книжный магазин и попросите книги, посвященные азам менеджерской работы: как руководить персоналом, мотивировать людей, делегировать полномочия и т. д. Возможно, на первое время этого хватит. Полезно также сходить на тренинг для начинающих руководителей и отработать навыки на практике. Для более углубленного понимания проблемы можем рекомендовать серию книг «Классика Harvard Business Review» (например, «Как стать эффективным руководите-

лем»), а также книгу Мередита Белбина «Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу». Последняя даст вам понимание того, как складываются роли в команде, почему люди не всегда совместимы и как это можно исправить. Было бы полезно ознакомиться с трудами Кена Бланшара, автора концепции ситуационного лидерства, многие его книги переведены на русский язык. Наконец, много интересного вы найдете у известного теоретика менеджмента Ицхака Адизеса, в частности в книге «Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует».

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



iOne

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Российские школы
меняют Microsoft
на Linux

56

Интервью
с «этичным»
хакером

58

Университеты
просят ИТ

62

1-05-08 Тематический выпуск журнала «Секрет Фирмы» №17 (249) 05.05.2008. «Секрет Фирмы», Свидетельство ПИ № 7-17/26 от 26.03.2003 года. Распространяется только в составе журнала.

«Уровень
корпоратив-
ной ИТбезо-
басности со-
вершенно не-
предсказуем»

ПАРТНЕР iONE



ЦЕНТР РАЗРАБОТКИ

www.fdc.ru



КОМПАНИИ ОСОЗНАЛИ СВОЮ ИТ-БЕЗЗАЩИТНОСТЬ

Ежегодное исследование PricewaterhouseCoopers (PwC) по информационной безопасности (The Global State of Information Security 2007) показало, что компании осознали свою незащищенность перед различными типами угроз. По данным PwC, только 22% организаций не испытывали за последний год ни одного инцидента, связанного с информационной безопасностью. По сравнению с 2002 годом (36%) эта цифра уменьшилась почти в полтора раза. Инцидентов, конечно, меньше не стало, просто компании научились регистрировать те случаи, которые раньше просто не замечали. Отчет PwC показывает, что рост осведомленности стал одним из главных трендов в сфере информационной безопасности. Многие организации активно внедряют системы слежения (KeyLog) и протоколирования. Получая с их помощью полную картину о текущей ситуации в корпоративной сети, компании начинают понимать, сколько же проблем на самом деле существует. Но многие специалисты по инфобезопасности до сих пор толком не понимают, как с ними бороться. По данным PwC, 40% организаций не знают точного числа инцидентов, с которыми они столкнулись в прошлом году. Почти 70% компаний видят угрозу в бывших и нынешних сотрудниках, 41% самой серьезной угрозой считают хакеров, с 7% до 11% повысилось недоверие к сторонним подрядчикам, а недоверие к клиентам, наоборот, снизилось на 2% → IT-daily



РОССИЯНАМ НАДОЕЛО ПИСАТЬ В БЛОГАХ

Доля активных русскоязычных блогеров впервые за всю историю наблюдений уменьшилась. Новые блоги появляются уже не такими быстрыми темпами, как раньше. Интернет-дневники теряют «писателей»

и растут в основном за счет читателей. По данным «Яндекса», количество блогов на русском языке составляет сейчас 3,8 млн. Лишь пятая часть из них — активные (которые обновлялись хотя бы раз в три месяца). К числу самых «мертвых» относятся блогохостинг «Рамблер Планета» и Damochka.ru (8% и 3% активных блогеров соответственно). «Живой журнал» действительно оказался самым «живым» (32% активных пользователей), однако число его «писателей» сократилось с 240 тыс. в ноябре 2007 года до 230 тыс. «Многие блогеры теперь предпочитают писать и общаться не в блогах, а в социальных сетях», — предполагают в «Яндексе». Общее количество блогов в Рунете с ноября 2007 года выросло на 23%, но за предыдущие полгода блогов прибавилось более чем на половину, а до этого рост составлял 74%. В компании «Суп», владеющей «Живым журналом», не во всем согласны с оценками «Яндекса». Там считают, что активных дневников заметно больше, но с отрицательной динамикой соглашаются. Хотя русскоязычным блогерам начинает надоедать писать, количество площадок для создания дневников быстро нарастает. В 2005 году таковых, по данным «Яндекса», было зарегистрировано пять, в 2006 году их было уже 15, в 2007 году — 35, а по данным на апрель 2008 года — более 80 → CNews

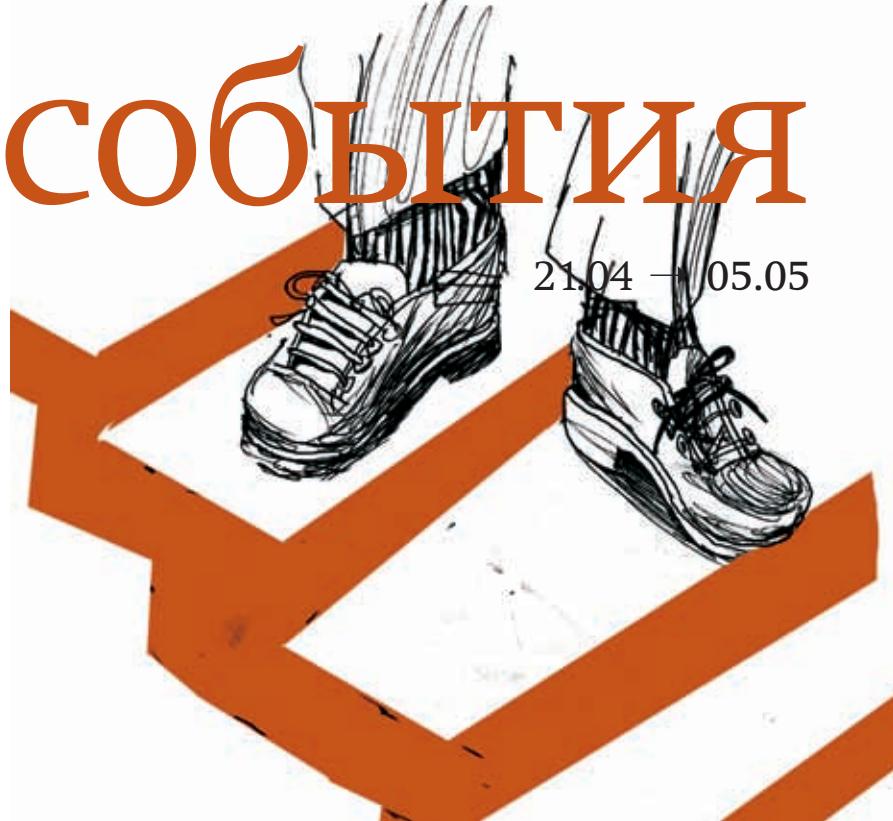


БРЭНД GOOGLE СНОВА ПЕРВЫЙ

Исследовательская компания Millward Brown Optimor опубликовала свой ежегодный рейтинг ста самых популярных и ценных брендов мира. Первое место третий год подряд занял бренд Google — его оценили в \$86 млрд (на 30% больше, чем в 2007 году). Главный конкурент Google на интернет-рынке — корпорация Microsoft — на третьем месте. Стоимость ее бренда, по подсчетам аналитиков Millward, составила \$70,9 млрд. На втором месте — бренд General Electric (\$71,4 млрд). Бренд Apple за год вырос в цене до \$52,2 млрд и с шестнадцатого места переместился на седьмое. Бренд

СОБЫТИЯ

21.04 — 05.05



РОССИЙСКИЕ ШКОЛЫ МЕНЯЮТ MICROSOFT НА LINUX

В школах Пермского края, Томской области и Татарии в рамках национального проекта «Образование» проходит pilotное внедрение ПСПО — пакета свободного программного обеспечения. Пакет создан на базе Linux в качестве альтернативы продуктам Microsoft. Необходимости перевода бюджетной сферы на отечественное ПО и обеспечению за счет этого информационной безопасности страны много внимания уделяет избранный президент Дмитрий Медведев. По его словам, до 2010 года должна быть разработана национальная операционная система с открытым кодом и полный комплект приложений для использования в государственных органах и бюджетных организациях. «Бета-тестировщиками» выступают школы трех pilotных регионов. На разработку и внедрение в этих школах пакета СПО выделено 59,5 млн руб. На эти деньги в текущем году комплектами СПО снабдят не менее 50% городских и 20% сельских школ. Комплекты создавались с таким расчетом, чтобы, в отличие от продуктов Microsoft, их можно было установить на любые школьные ПК, даже со 128 Мб оперативной памяти. В общей сложности на установку и адаптацию отечественного ПО на всех ПК в бюджетной сфере правительство России намерено выделить до 1,37 млрд руб.

СПО уже внедрено на пробу в 12 школах Перми и 12 школах Татарии. В Перми активное участие в этом процессе принимал учитель Александр Поносов, пострадавший за использование нелицензионных продуктов Microsoft → iOne.ru

Nokia занял девятую позицию (\$44 млрд). Также в топ-100 попали высокотехнологичные брэнды HP, Cisco Systems, Oracle, Intel, Dell и BlackBerry. Нашлось место в списке и российскому брэнду: на 89-м месте расположилась компания МТС. По словам представителей Millward Brown Optimor, стоимость брэндов они определяли, основываясь на опросе более 1 млн потребителей по всему миру, а также на финансовых показателях компаний. Общая стоимость всех брэндов, вошедших в топ-100, составила \$1,94 трлн (за год рост составил 21%). Правда, по подсчетам другой исследовательской компании — Interbrand, в июле 2007 года ценность брэнда Google составляла всего \$17,8 млрд → Lenta.ru

вращать в пункт проката. Более того, подобные носители можно выдавать напрокат практически в любом месте, будь это обычный продуктовый магазин, кафе или заправочная станция. В 2003 году подобную технологию изобрела американская фирма Flexplay. Ее появление на рынке вызвало бурную реакцию со стороны организаций по защите окружающей среды. Однако позже Flexplay успокоила «зеленых», запустив программу по переработке своих дисков → Computerra.ru



СПАМ ВЫШЕЛ НА УРОВЕНЬ 2.0

Спамеры нашли новый рынок для распространения информации — на сайтах социальных сетей, таких как MySpace и Facebook. Например, функция «стена» на Facebook используется спамерами для размещения сообщений, ссылающихся на спам-сайты. Эта тактика похожа на старый спамерский трюк — размещение спам-ссылок в блогах и форумах. Согласно исследованиям компании Fortinet, спамеры покупают или «арендуют» странички пользователей у онлайновых воров, а также выманивают пользовательские реквизиты с помощью приемов фишинга. И тогда пользователь, кликнув, допустим, по ссылке для просмотра фотографий, видит вместо этого «мусорную» рекламу. Но это еще не самое страшное: такие ссылки могут вести и на инсталляторы вредоносных программ → Rocit.ru



DVD НА ДВОЕ СУТОК

Немецкая компания DVD-D Germany выпустила лазерный диск формата DVD, информацию на котором можно просмотреть в течение 48 часов, затем она становится нечитаемой. Диск имеет покрытие из специального химического вещества, которое активизируется через двое суток и «стирает» информацию на носителе. Отсчет времени начинается после того, как диск достали из вакуумной упаковки. Стоимость диска составляет около \$6,5. Примерно столько же стоит прокат DVD в Европе. Преимущество в использовании самоуничтожающегося диска в том, что его не надо возвращать в пункт проката. Более того, подобные носители можно выдавать напрокат практически в любом месте, будь это обычный продуктовый магазин, кафе или заправочная станция. В 2003 году подобную технологию изобрела американская фирма Flexplay. Ее появление на рынке вызвало бурную реакцию со стороны организаций по защите окружающей среды. Однако позже Flexplay успокоила «зеленых», запустив программу по переработке своих дисков → Computerra.ru



ГЛОБАЛЬНАЯ ПЕРЕПИСЬ OPEN SOURCE

Стартовал проект The Open Source Census по сбору и анализу сведений об использовании свободного ПО и ПО с открытым исходным кодом (FOSS). Получение достоверных данных по использованию продуктов FOSS затруднено, поскольку ориентироваться в полной мере на объемы продаж нельзя. Распространение такого софта идет по разным каналам: загрузка с сайта разработчика, получение в составе различных дистрибутивов, копирование с CD. Любой способ подсчета представляет данные однобоко. Опрос руководителей компаний тоже не дает достоверных результатов, так как менеджеры зачастую не в курсе. Инициаторы проекта при поддержке спонсоров, среди которых IDC, CollabNet, O'Reilly Media, Unisys и другие известные компании, рассчитывают составить целостный портрет использования FOSS. Участникам они предлагают просканировать свои ПК с помощью специальной свободной утилиты и оправить результаты в Open Census. При этом обеспечивается (при желании) анонимность сведений. Далее исследователи статистически обрабатывают полученные отчеты и представляют данные в различных разрезах. Предполагается, что при надлежащем объеме накопленных сведений перепись поможет уточнить статистику и особенности использования FOSS в различ-

ных организациях и среди индивидуальных пользователей → Gazeta.ru

«ЕВРОСЕТЬ» БРОСИЛА ВЫЗОВ SKYPE

Компания Евгения Чичваркина запустила проект по SIP-телефонии. Новая услуга под брендом «Евросети» будет конкурировать со Skype и другими VoIP-сервисами и позиционируется как более дешевая альтернатива международной, международной и роуминговой мобильной связи. Общие инвестиции в проект до конца 2008 года составят около \$2 млн. Услуга действует следующим образом: абонент с сайта «Евросети» или с помощью специального программного приложения, установленного на ПК, может звонить по любым направлениям и отправлять SMS. Для этого необходимо приобрести универсальную карту «Евросети», USB-телефон или компьютерную гарнитуру. Пока новый сервис доступен в московских и петербургских салонах компании, но до конца года его планируется распространить на все российские регионы. В «Евросети» уверяют, что услуга будет пользоваться большим спросом, ведь экономия на звонках из Москвы при использовании SIP-телефонии может составить от 2 до 70 раз по сравнению с тарифами традиционных операторов. По всей видимости, Евгению Чичваркину не дает покоя успех аналогичного сервиса Skype, с помощью которого пользователи с августа 2003 года наговорили уже более 100 млрд минут. Аналитики считают, что выход «Евросети» в этот сегмент рынка вполне логичен, но предупреждают, что аудитория в нем лояльностью не отличается → Astera.ru

Везде 1Сорт...

ВЫ ДОСТОЙНЫ ВЫСШЕГО СОРТА — ВС !

ПРОГРАММЫ, С КОТОРЫМИ ЛЕГКО РАБОТАТЬ

ВС:ПРЕДПРИЯТИЕ™ Планирование продаж, бюджетирование, управленческие отчеты, бухгалтерия

ВС:РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ Работа с торговым оборудованием, кассовое обслуживание, складской учет, бухгалтерский учет

ВС:БУХГАЛТЕРИЯ Общий режим, УСН, ЕНВД. Модуль «Зарплата и кадры»

ВС:CRM История контактов, управление продажами, маркетингом, проектами, рабочим временем

ПРЕИМУЩЕСТВА:

- ✓ Приятные цены
- ✓ Методики на основе практического опыта признанных экспертов рынка
- ✓ Не требуются сертифицированные программисты
- ✓ Бесплатная линия консультаций

интернет-магазин: www.bnig.ru, разработчик: ООО «Высший сорт», тел.: (495) 787-2612, www.bca-style.ru

спрашивайте в магазинах вашего города

<img alt="BC:ПРЕДПРИ

IONE → ИНТЕРВЬЮ

ПОЛОВИНУ СВОЕЙ ЖИЗНИ 24-ЛЕТНИЙ СЕБАСТЬЯН ШРАЙБЕР ЗАНИМАЕТСЯ ВОПРОСАМИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ. ОСНОВАТЕЛЬ И ГЛАВА КОМПАНИИ SYSS РАБОТАЕТ «ЭТИЧНЫМ» ХАКЕРОМ. НА МОСКОВСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ В РАМКАХ IDC IT SECURITY ROADSHOW ОН ПОКАЗЫВАЛ, КАК МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ АТАК ПОИСКОВИК GOOGLE, КАРТЫ ПАМЯТИ USB, А ТАКЖЕ КАК ЧЕРЕЗ BLUETOOTH ЗАРАЗИТЬ «ТРОЯНОМ» ТЕЛЕФОН NOKIA

«УРОВЕНЬ ИТ-БЕЗОПАСНОСТИ СОВЕРШЕННО НЕПРЕДСКАЗУЕМ»

Автор: Наталья Царевская-Дякина



Себастьян, как получилось, что вы стали «этичным» хакером?

Все началось в 1994 году, когда дома появился первый в семье компьютер. Это был Commandor 64, сейчас не все уже помнят такие. Когда я освоил все его возможности, то начался поиск способы заставить компьютер делать то, для чего он не предназначен. Например, весьма увлекательно было обходить систему защиты на старых играх, чтобы добавить себе оружия или жизни. С этого момента моим увлечением стала информационная безопасность и все возможные способы взлома или обмана систем компьютерной защиты. Однако ничего нелегального я не совершал, наверное, потому что мой отец — судья. Под его влиянием мне просто не пришло в голову пойти на откровенный криминал.

После школы я поступил в университет Тюбингена, изучал информатику, менеджмент, бизнес, физику, математику. Все это, конечно, интересно, но оказалось, что информационной безопасностью заниматься там невозможно. В университете преподают только академическую сторону этого вопроса, так сказать, сухую теорию, до практики же, чтобы можно было «пощупать своими руками», дело не доходит. И я начался убеждать своих профессоров, что необходимо проводить хоть какие-то тесты на взлом систем безопасности. Вы не поверите, но мне пошли навстречу, фактически выдали индульгенцию на выполнение хакерских атак. Тут-то я и развернулся в университетской сети. Там было столько разных программ, операционных систем, серверов, подсетей — целый зоопарк. Потом отправился на стажировку в Нью-Джерси, занимался тем же самым и в свободное от учебы и науки время немного подрабатывал на HP, выполнял их задания в области защиты информации. В это время на меня вышли люди из IBM с просьбой протестировать их систему на взлом. Однако мой личный контракт с HP не позволял оказывать услуги другим компаниям, тем более IBM. Пришлось разорвать контракт с HP и зарегистрировать компанию SySS, которая предлагает услуги тестирования корпора-

тивных систем информационной безопасности, иными словами попытки легального взлома. И в первый же день существования компании у меня было два крупных клиента — IBM и HP. Еще три года у меня ушло на то, чтобы получить свой университетский диплом. Было непросто: с одной стороны, академическое образование нужно было завершить, а с другой — мне было гораздо интереснее заниматься своим бизнесом. Сейчас у меня в компании 12 сотрудников, и мы предлагаем только одну услугу — проверку «на вшивость» корпоративных систем информационной безопасности. У нас несколько сотен клиентов, среди них Mercedes, SAP, Microsoft, Kodak, Lufthansa, Bosch, GE, Siemens, много, не всех имею право называть. Ну и, конечно, HP — тут ничего не меняется.

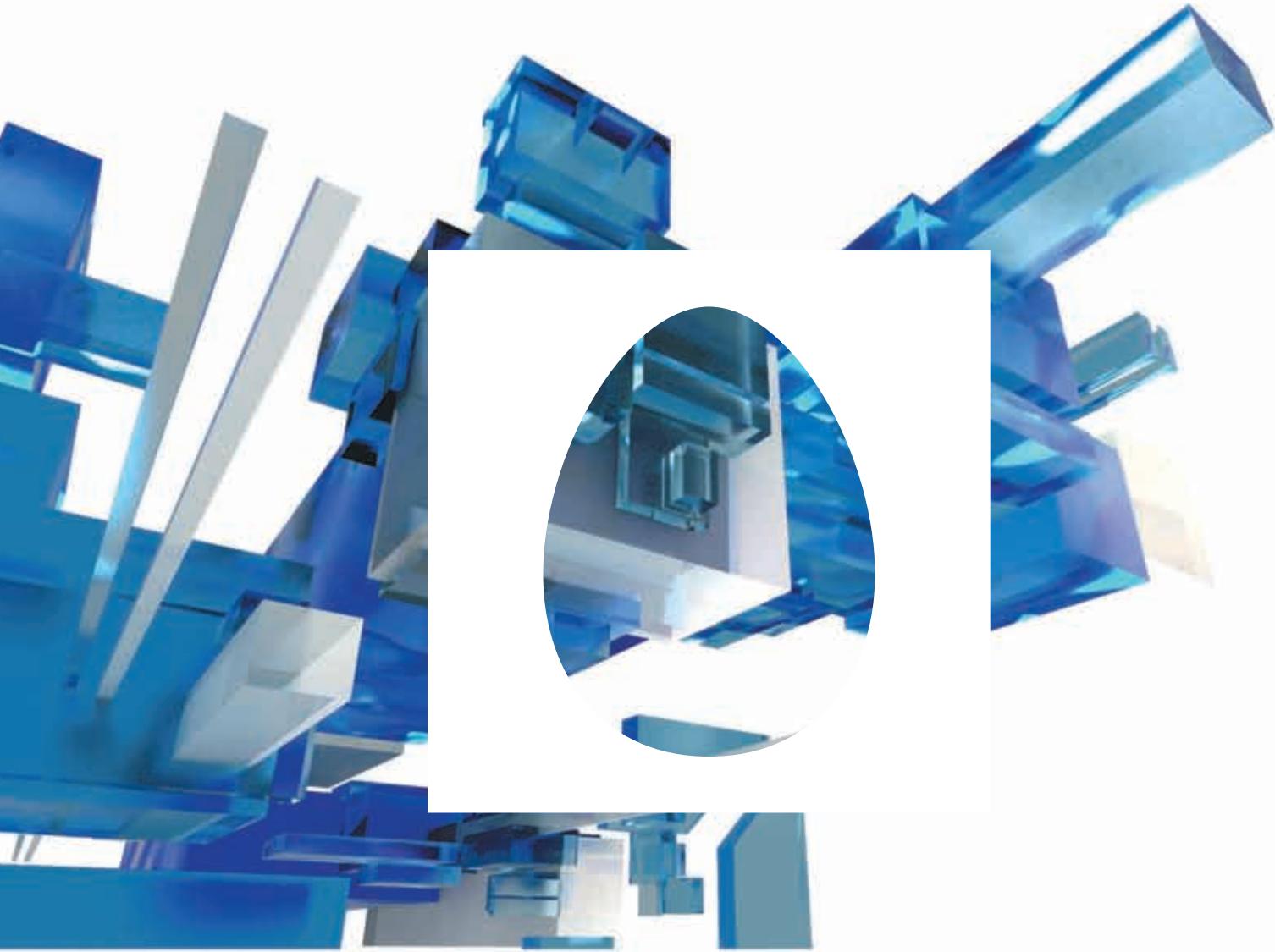
И как вы оцениваете уровень информационной безопасности ваших клиентов?

Компании разные, большие и маленькие, одни сами занимаются ИТ, для других ИТ просто инструмент. Но за десять лет практики я усвоил, что уровень ИТ-безопасности совершенно не предсказуем. Встречаются маленькие фирмы, защищенные настолько, что это уже выходит за рамки здравого смысла, и крупные корпорации, совершенно не занимающиеся своими системами информационной безопасности. И наоборот — так что от размера ничего не зависит. Не зависит ничего и от сферы деятельности компании. Есть банки с сильной защитой и банки весьма уязвимые. Когда у нас появляется новый клиент, мы никогда не можем заранее предположить, придется ли нам долго стараться, чтобы взломать их систему, или у клиента будут сплошные дыры в информационной безопасности.

От кого исходит самая большая угроза информационной безопасности компаний: от ее нелояльных сотрудников, злонамеренных хакеров или беспечных менеджеров?

Я бы выделил три основные угрозы. Первая связана с веб-технологиями. Когда мы выполняем тест на проникновение для интернет-магазинов, порталов и прочих интернет-компаний, то успешно взламываем около 85% таких систем. Вторая проблемная технология — беспроводные сети. Любая использующая эту технологию компания старается защитить свою сеть, но при внимательном рассмотрении (я не говорю уже про агрессив-

КОМСТАР > СВЯЗЬ > БИЗНЕС



Большой масштаб Серьезный партнер

Современный бизнес движется вперед, используя свежие идеи и адаптируясь к новым условиям. Постоянные изменения стали нормой нашей жизни. Как опытный и надежный партнер, мы предлагаем передовые технологии для того, чтобы вы могли достичь большего. Телекоммуникационные технологии «КОМСТАР – Объединенные Телесистемы» обеспечивают свободное и постоянное развитие вашего бизнеса.



ОАО «КОМСТАР – ОТС»
119121, Москва, Смоленская-Сенная пл., д. 27, стр. 2
тел.: (495) 956-00-00 info@comstar-uts.ru www.comstar-uts.ru



СЕБАСТЬЯН ШРАЙБЕР (SEBASTIAN SCHREIBER)

1984

Родился в Тюбингене
(Германия)

2000

Поступил в университе-
т Тюбингена

2003

Зарегистрировал ком-
панию SySS GmbH

2006

Окончил университет
Тюбингена

ные атаки) всегда выясняется, что имеющейся защиты недостаточно. Третья угроза — инсайдеры. Во всех компаниях, особенно крупных, всегда найдутся молодые стажеры, чём-то недовольные или не прошедшие испытательный срок, но имеющие права доступа к базам данных, отчетности, информации, сетям. Какими бы пуленепробиваемыми файерволами или гениальными программистами компания не обладала, защититься от инсайдеров ей ничто и никто не поможет. Мы, кстати, тоже. Компания с такими внутренними проблемами — не наш клиент. Впрочем, иногда может быть и нашим. Дело в том, что мы не только тестируем системы, но и по заказу ловим злоумышленников. Причем заказы принимаем и от госорганов, и от коммерческих организаций. Расскажу одну историю на эту тему. В одной крупной компании произошла утечка конфиденциальной финансовой информации, которая сразу же попала на популярные форумы в интернете. Мы вычислили IP-адрес того, кто запостил эту информацию. Вредителем оказался сотрудник компании. Его, конечно, немедленно уволили, но никто так и не понял, по глупости он это сделал или по заказу со стороны. Сам он заявил, что таким образом хотел добиться всемирной известности и признания.

Как всегда, ключевую роль играет человеческий фактор. Еще можно представить себе идеальный компьютер, который очень сложно взломать, но поведение человека всегда будет непредсказуемым. В больших компаниях непременно найдутся отщепенцы, которые целенаправленно будут пытаться взламывать информационные системы и торговать данными. Поэтому я рекомендовал бы компаниям вести сбалансированную кадровую политику и осторожно относиться к выдаче прав доступа. Другое дело, что даже абсолютно лояльные сотрудники совершают ошибки, не со зла, а по незнанию — глупость тоже непредсказуема. Так что инвестиции в компьютерную грамотность сотрудников оправданы: никогда не помешает лишний раз объяснить сотрудникам важность политики информационной безопасности и показать, чего делать не стоит.

А насколько оправданно применение систем наблюдения за сотрудниками?

Это зависит от менталитета, принятых в обществе поведенческих норм. В Германии, например, использование систем KeyLog запрещено, равно

«ПО-СВОЕМУ ЭТИ ЛЮДИ ГЕНИАЛЬНЫ, НА МОЙ ЖЕ ВЗГЛЯД, ВСЕ ОНИ ПСИХИ — НИКОГДА НЕ ЗНАЕШЬ, ЧТО ОТ НИХ ЖДАТЬ»

как и снятие моментальных скриншотов с мониторов сотрудников, даже установка видеокамер наблюдения в рабочих помещениях считается незаконной. В США же все с точностью до наоборот: можно прослушивать телефонные разговоры, копировать электронную почту сотрудников, вести видеосъемку — все это абсолютно легально. Не могу сказать, помогают ли драконовские меры. Наверно, наличие в компании системы типа «Большого брата» идет на пользу информационной безопасности, но нельзя пренебречь и морально-этическими нормами: даже на работе у сотрудника должна быть хоть какая-то личная жизнь.

Где же, на ваш взгляд, проходит граница разумной доста- точности в области инфор- мационной безопасности?

Да, защита информации — занятие бесконечное и, конечно, стоит денег. Сложно сказать, где баланс между разумными рисками и безумными затратами. Я твердо знаю только, что ни одна система, тем более система информационной безопасности, не может быть бесконтрольной. Следовательно, ее уровень зависит от менеджмента компании, ее бизнес-задач и практикуемой системы управления. На стыке этих элементов и должна проводиться оценка рисков и необходимых затрат. Имеется множество нормативных документов, рекомендаций, описывающих системы безопасности, есть стандарты ISO. Всем этим можно пользоваться и весьма успешно. Но у нашей компании другой подход. Не менеджерский и не программистский. Мы не считаем затраты, не оцениваем потенциальные убытки и не оперируем вероятностями наступления того или иного события. Мы практики, и наша задача — понять и показать клиентам, насколько их система защищена от известных нам атак. Если мои сотрудники не могут взломать систему клиента, значит все у него в порядке. А если могут, скажем, за три дня, значит уровень защиты недостаточный. Зачем выдумывать риски, оценивать затраты на их предупреждение и потом еще приглашать сторонних специалистов для аудита, если есть один параметр, которого более чем достаточно для оцен-

ки состояния системы информационной безопасности, — как быстро мы эту систему вскрыли. Мы не спорим с клиентами, даже ничего не обсуждаем с ними. Просто показываем: вот так ломается, а так — нет. Конечно, мы выдаем заключение об уровне защищенности компании и рекомендации. Советы бывают двух типов: тактические, например, изменить пароль на более сложный, или правила для файерволов, или установить определенный патч. И стратегические: изменить процедуру генерации паролей, повысить компетенцию программистов по SQL и т.д. Если компания следует нашим советам, мы даже даем гарантию, что она будет защищена в ближайшие 6–8 месяцев, пока не появятся новые угрозы. Мы блюдем свою независимость, никаких партнерских соглашений с вендорами у нас нет, так что стараемся избегать ситуаций, когда требуется рекомендовать конкретные продукты. Иногда, правда, заказчики буквально заставляют «показать пальцем», тогда мы выдаем список из пяти продуктов с подходящими параметрами — пусть выбирают.

С вашей дальнейшей карье- рой все ясно? Хакеры неис- требимы?

Я регулярно езжу на хакерские конвенции — надо же быть в курсе того, какие появляются новые типы атак, вирусы, технологии. По-своему эти люди гениальны, на мой же взгляд, все они психи. Я ни за что не возьму на работу человека с биографией взломщика — никогда не знаешь, что от него ждешь. Кто-то с криминальными наклонностями от рождения, кто-то хочет разбогатеть, но для большинства хакерство — хобби. Им просто прикольно взламывать системы. Некоторые, например, получают кайф, гоняя на автомобилях с нарушением правил, а эти с тем же эмоциональным подъемом ломают компьютерные сети. Основная черта их характера — неудовлетворенное это и, как следствие, желание прославиться. Так что на ближайшие двадцать лет я себе занятие нашел. Не отрицаю, что меня могут перекупить, и есть серьезные предложения. Но пока я отказываюсь, поскольку ценю свою независимость и люблю свою работу ■

SAPIENTI SAT*



ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ЛЮДЕЙ

Можно сказать, что этот сервер на базе процессоров Intel® Xeon® создан с использованием новейших технологий, обладает лучшей производительностью и надежностью в своем классе, имеет 5-летнюю гарантию, обеспечен расширенной сервисной поддержкой, проверен работой в крупнейших компаниях и государственных учреждениях...

А МОЖНО ПРОСТО СКАЗАТЬ, ЧТО ЭТО СЕРВЕР KRAFTWAY.
УМНОМУ ДОСТАТОЧНО.



Мощный.
Эффективный.

IONE → СИТУАЦИИ

КОГДА У ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ ПОЯВЛЯЮТСЯ ДЕНЬГИ, ОНИ СТАНОВЯТСЯ ВЕСЬМА ПЕРСПЕКТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ ИТ УНИВЕРСИТЕТЫ ПРОСЯТ ИТ

Автор: Айван

На Западе одними из самых активных потребителей ИТ считаются отрасли ЖКХ, здравоохранения и образования. В России до недавнего времени можно было говорить разве что об их потенциале с точки зрения потребления ИТ и относить реализацию этого потенциала на достаточно отдаленную перспективу. Однако бюджетные вливания, произведенные в рамках национальных проектов, эту перспективу приблизили. По крайней мере, для компании НР, открывшей в марте этого года свой офис в Хабаровске, в число наиболее значимых дальневосточных клиентов входят местные университеты.

ПРИЗЕМЛЕННЫЕ ЛЮДИ

Дальневосточный государственный технический университет — старейший вуз на Дальнем Востоке. Он был создан в 1918 году людьми, бежавшими от революции и гражданской войны с Урала. Все остальные технические вузы региона отпочковались в свое время от ДВГТУ. Около 70% специалистов, работающих в дальневосточной энергетике, — выпускники университета, схожая кадровая картина — в строительной отрасли, горнорудном и судостроительном комплексе региона. А развитие радиоэлектронной промышленности на Дальнем Востоке вообще было связано с открытием в ДВГТУ факультета радиоэлектроники.

В 1990-е годы университет, как и вся российская высшая школа, финансировавшаяся по остаточному принципу, потерял ориентиры и перестал соответствовать требованиям нового рынка труда. Но сейчас, утверждает проректор ДВГТУ, директор инновационной программы университета Валерий Петухов, ситуация выправилась: «Сейчас наши выпускники соответствуют запросам бизнеса». Во многом этому способствовали бюджетные вливания в вузы в рамках национального проекта «Образо-

вание». ДВГТУ, например, в прошлом году получил грант на сумму около \$30 млн. Как же распорядился этими деньгами университет?

«Мы — люди приземленные, и когда писали программу под финансирование в рамках нацпроекта, — рассказывает Петухов, — то в отличие от многих других вузов сделали ставку не на закупку дорогого оборудования для фундаментальных научных исследований, а на развитие научно-образовательных центров, связанных с основными кластерами экономики региона. Мы решили не размазывать средства по принципу „всем сестрам по серьгам“, а попытаться создать в университете точки роста, чтобы определенные нами научно-образовательные центры активно участвовали в научных и производственных проектах в своих отраслях, готовили на современном уровне кадры и обеспечивали своим выпускникам возможность создавать свои предприятия. Для реализации этих планов требуется современная ИТ-инфраструктура».

Инфраструктурой в ДВГТУ каждое подразделение (а корпуса университета разбросаны по всему Владивостоку — 26 точек присутствия, не считая иногородних филиалов) занималось самостоятельно, исходя из имевшихся в их распоряжении ресурсов. Разумеется, инфраструктура имела «кусочный» вид, состояла из разнородного оборудования. Сети передачи данных и информационные ресурсы университета не были интегрированы в единую информационную среду, запас по масштабируемости отсутствовал. Все это не позволяло решать общие для всего университета задачи. Бюджетные вливания (на модернизацию ИТ-инфраструктуры в ДВГТУ решили потратить около 15% средств полученного гранта) открыли возможность исправить это историческое наследие.

ОСВОИТЬ МИЛЛИОН

«Получив грант, мы предложили нескольким ИТ-вендорам подготовить

проекты по созданию современной ИТ-инфраструктуры для университета, — вспоминает Валерий Петухов. — Все поступили просто, представив список своего оборудования на все наши миллионы. Мол, освоим, не проблема. Все, кроме НР. В предложении этой компании мы увидели то, чего не было у других: возможность решать профильные задачи университета и щадящий с точки зрения затрат подход к модернизации инфраструктуры».

По словам Дмитрия Ерошенко, взглавившего дальневосточный офис НР, к подготовке предложения для ДВГТУ он привлек партнера НР во Владивостоке, который провел аудит ИТ-инфраструктуры университета — техника, каналы, провайдеры, периферийное оборудование. Этот анализ позволил выявить узкие места и предложить концепцию модернизации (здесь можно еще два года не трогать, здесь — модернизировать, а здесь — сделать заново), а не полного сноса старой инфраструктуры и построения новой, как говорится, на все ваши деньги. Конечно, такой подход руководству ДВГТУ понравился больше, и контракт был заключен с НР.

Контролировал ход проекта и расходование средств Валерий Петухов как проректор по инновационной работе. К выбору варианта решения привлекалась также экспертная группа, в которую вошли системные администраторы всех университетских подразделений. Затем принятное решение было утверждено в органах управления университетской инновационной программой.

В рамках первого этапа проекта прошла поставка сетевого, серверного и компьютерного оборудования, были созданы локальные сети. Каждое подразделение или институт получило то, что ему необходимо для решения своих задач. Все институты ДВГТУ во Владивостоке и филиалы в других городах теперь связаны высокоскоростной сетью передачи данных. Модернизация позволила увели-

чить количество пользователей, которые могут одновременно работать в локальных сетях: компьютеризированные рабочие места получили все 2200 сотрудников и преподавателей университета, плюс учебные компьютерные классы на 3000 ПК. А поставка систем хранения данных создала базу для организации университетской электронной библиотеки с возможностью удаленного доступа ко всем мультимедийным ресурсам.

УДВОЕНИЕ ЗАКАЗОВ

Об эффекте говорить еще рано, но унификация инфраструктуры — вместо прежнего «винегрета», когда каждая кафедра покупала технику по своему разумению, — открывает для университета возможность снижения эксплуатационных расходов. И, по словам Валерия Петухова, в университете уже разрабатывается процедура, которая позволит оптимизировать затраты на поддержку инфраструктуры и закупку расходных материалов. Кроме того, как отмечает Дмитрий Ерошенко, новая инфраструктура позволяет использовать специализированные решения для вузов, такие, например, как электронная карта студента, такую НР

внедрила в Санкт-Петербургском университете. Такая карта полностью заменяет студбилет, служа и пропуском в учебные корпуса, и библиотечной картой, и выполняя многие другие функции.

«Но главное для нас сейчас, — говорит Валерий Петухов, — эффективность работы созданных научно-образовательных центров по основным кластерам экономики. Мы ожидаем, что новая инфраструктура позволит лучше взаимодействовать с партнерами, эффективней обмениваться информацией, формировать общие базы данных. Это касается и учебного процесса, и научно-производственных проектов. Эффект я вижу не в качестве нового инструмента, а в том, что с его помощью мы рассчитываем как минимум удвоить объем средств, получаемых от выполнения научно-производственных заказов. И я уверен, что так оно и будет. Я возглавляю один из таких центров, и в 2004 году мы создали — на базе того, что было — внутреннюю институтскую сеть. С тех пор объем выполняемых работ вырос в 2,5 раза. Сейчас я ожидаю, что объем работ вырастет в 1,5–2 раза, причем в самое ближайшее время. Наличие развитых информацион-

ных каналов позволяет быстро решать вопросы, связанные с заключением контрактов».

Программа ИТ-модернизации ДВГТУ продолжается. У университета образовался определенный резерв средств, которые он может позволить себе вложить в дальнейшее развитие технологической базы. В этой связи активно обсуждался вопрос построения в университете высокопроизводительного центра обработки данных (ЦОД), тем более что такие data-центры — конек НР. Но «приземленные люди» из ДВГТУ наполеоновскими комплексами не страдают. Создание ЦОД Валерий Петухов считает делом преждевременным. «Мощный ЦОД сейчас не будет иметь у нас внутреннего потребителя, — поясняет он. — Зато весьма перспективным мне представляется создание учебного центра по информационным технологиям, в том числе по технологиям НР. Хороших ИТ-специалистов у нас не хватает, и предложение в сфере ИТ-услуг явно отстает от спроса. Учебный центр по ИТ позволил бы насытить местный рынок труда по этому направлению и обеспечить эффективное функционирование университетской инфраструктуры» ■

Возможности средств бизнес-аналитики на базе Oracle

направлена на

Уникальная возможность попробовать инструменты Oracle Business Intelligence в режиме online!

<http://bi.fors.ru>

TRY BI

Трудно назвать направление информационных технологий, которое сегодня показывало бы более высокие показатели роста, чем рынок аналитических решений. И это объяснимо. Компании начинают ощущать потребность в специальных средствах бизнес-анализа сразу же после внедрения учетных приложений. Эта потребность возрастает с увеличением количества оперативных систем, обеспечивающих функционирование бизнеса компаний, по мере нарастания объема накопленных в них данных. Действительно, какой смысл хранить огромные информационные массивы, если нет возможности эффективно их использовать? А ведь накопленные объемы корпоративных данных, если подходить к ним со стратегических позиций, представляют собой

ценнейший ресурс компании, который можно конвертировать в важные для бизнеса знания, и в конечном итоге — в дополнительную прибыль. Это возможно, если на основе знаний о происходящих процессах и тенденциях будут приниматься правильные, стратегически выверенные бизнес-решения. Такую возможность открывает использование технологий хранилищ данных и средств Business Intelligence (или сокращенно — BI).

Business Intelligence — это общий термин, введенный аналитиками Gartner в 1989 году для всего спектра технологий, позволяющих преобразовывать накапливаемые данные в полезную для бизнеса информацию и предоставлять доступ к этой информации широкому кругу конечных пользователей. BI — это архитектура, инструменты и методология, нацеленные на эффективное хранение, извлечение и представление информации для обоснованного принятия решений на всех уровнях.

Средства BI развивались от простейших инструментов отчетности над оперативными системами до современных высокотехнологичных корпоративных аналитических платформ. Это комплексные решения, в которых задействованы различные технологии: специальные возможности баз данных для обработки больших и очень

больших информационных массивов; средства очистки и повышения качества данных; механизмы специальной аналитической обработки данных — OLAP и Data Mining; и наконец — весь спектр инструментов интерактивного анализа и представления информации пользователям, включая средства отчетности, формирования и исполнения запросов, многомерного оперативного анализа, мониторинга бизнес-активности, автоматических рассылок и уведомлений, «мобильной аналитики», принятия решений в реальном времени и другие.

Очень важно, чтобы все инструменты были технологически совместимы между собой и опирались на единое логическое описание предметной области — так называемый, слой метаданных. Это позволяет сократить до минимума затраты на интеграцию, и наиболее реально в том случае, когда система строится на основе решений и технологий одного производителя. Так, компания «ФОРС — Центр разработки» реализует свои проекты на базе современных технологий корпорации Oracle: сервера баз данных Oracle и продуктовой линейки Oracle Business Intelligence Suite.

Средства анализа и отчетности, поставляемые Oracle, охватывают весь спектр аналитических задач и поставляются в трех редакциях:

— Oracle Business Intelligence Suite Standard Edition One — «бюджетная» версия Oracle BI Suite Enterprise Edition Plus для среднего и малого бизнеса, включающая основные инструменты для построения в компании законченного аналитического решения;

— Oracle Business Intelligence Standard Edition — «традиционная» аналитическая платформа Oracle.

На текущий момент в активе компании ФОРС десятки успешных проектов построения хранилищ данных и аналитических систем для крупного и среднего бизнеса, государственных и муниципальных структур. Среди клиентов ФОРС такие крупнейшие компании и учреждения, как Федеральная таможенная служба РФ, Федеральная служба РФ по контролю за незаконным оборотом наркотиков, Департамент жилищно-коммунального хозяйства и благоустройства города Москвы, ОАО «ЛУКойл», ОАО «Капитал-Страхование», Некоммерческое партнерство «Администратор торговой системы оптового рынка электроэнергии Единой энергетической системы» и целый ряд других.

принципы

Пьера Брансвика

Глава восточноевропейского офиса компании **AMD** — второго в мире производителя компьютерных процессоров после Intel — впервые приехал в Россию **25 лет назад**. За время своей работы он успел полюбить водку и научился понимать **русский юмор**.

Русские любят отмечать успешные сделки, и мне это нравится. Я называю это строительством взаимоотношений между партнерами.

Главная задача руководителя компании — **играть в гольф**. Нормальный руководитель должен находиться в компании, только когда он там нужен своим сотрудникам. Если он правильно подобрал команду, выстроил бизнес-процесс, то ему там делать нечего.

Кроме меня, в нашем российском офисе других иностранцев нет. Да и я здесь бываю не чаще раза в месяц. У вас столько талантливых людей, что их незачем привозить из Европы.

У нас работает одинаковое количество женщин и мужчин, потому что наша компания — большая дружная семья. Нормальная семья не может состоять из представителей одного пола.

Я люблю Москву, но ситуация на дорогах у вас просто ужасная. Из-за вашего трафика очень сложно использовать тайм-менеджмент: все равно не знаешь, насколько задержишься в дороге.

Я легко увольняю людей. Просто перед этим мы всегда даем человеку шанс — шесть месяцев на то, чтобы исправиться, — и увольняем, только когда понимаем, что он нам абсолютно не подходит. К тому же решение принимаю не я один, а вся команда.

Когда я смотрю, с какой скоростью молодежь набирает друг другу **SMS**, я думаю, что компьютером будущего можно будет управлять с помощью двух пальцев.

У нас в компании проводятся не **brain-storming**, а **game-storming**. Отличие в том, что мы позволяем себе быть более свободными во время их проведения. Например, иногда мы по очереди специально предлагаем наиболее глупые идеи. Так проще посмотреть на ситуацию с другой стороны.



Сотрудник не может меня подвести, если я полностью доверяю ему. Нужно разделять с людьми ответственность, тогда они будут лучше работать. Для людей, заинтересованных в своей карьере, это очень важно.

Уровень образования у россиян значительно выше, чем у европейцев, и в технике вы разбираетесь лучше. Поэтому у вас интереснее работать на рынке ИТ, чем в Европе.

В Москве очень дорогие отели и жизнь в целом. Только рестораны у вас сравнительно недорогие.

По месту рождения я француз, поэтому люблю **вино**. Но не только французское, мне нравятся и «Массандра», и «Киндзмараули». Что касается водки, то это хороший национальный напиток. Главное — соблюдать чувство меры.

Люблю читать об истории России и ее исторических деятелях. Только вот Кутузова, как француз, не очень люблю по личным причинам.

Мне очень нравятся книги Ильфа и Петрова. Но с Остапом Бендером я бы дела вести не мог.

В мире уже так все перепуталось, что сложно сказать, кто ты по национальности. Мы все больше становимся похожими друг на друга. Даже в мелочах. Например, я недавно был в Южной Африке. Вино и сыр у них практически такие же вкусные, как у нас во Франции.

Я бы сказал, что у вас в стране самые красивые женщины, если бы у меня не было любимой жены. Хотя женщины в России бесспорно красивые. Они знают, как правильно одеться, погодить себя. Во многих странах женщины об этом уже забыли.

В последнее время меня начало беспокоить, что люди становятся равнодушными друг к другу. Водители, например, ездят так, как будто никаких пешеходов не существует.

У меня в Москве нет своей квартиры. Даже для меня это очень дорого. **Секрет фирмы** записал **Иван Марчук**

Infiniti FX Ломает стереотипы

Неповторимость дизайна как доказательство индивидуальности. Мощь двигателей V6 280 л.с. и V8 328 л.с. и безупречность интеллектуальной системы полного привода ATTESA E-TS как подтверждение превосходства. Выдающиеся способности стремительного кроссовера.



VIP
Программа
привилегированного
обслуживания Infiniti

РЕКЛАМА

8 800 200 7077

www.infiniti.ru

Специальная кредитная программа INFINITI FINANCE*

Официальные дилеры Infiniti:

Москва: Генсер (495) 788 9000, АвтоСпецЦентр на Ленинском (495) 755 7711;

Санкт-Петербург: АвтоПродИнс (812) 448 1111.

*Кредитная программа от INFINITI предлагается в партнерстве с ЗАО «Оникредит Банк» (лицензия ЦБ РФ № 1).

INFINITI

Почему новосибирская «Посуда центр» не боится конкуренции
Как McDonald's помог «Цвету диванов» выйти в лидеры рынка
Зачем Kodak, Lufthansa и Mercedes сотрудничают с хакерами

Секрет фирм

Коммерсантъ

технологии успеха

№17 (249)



Ответ «Сименс»: Интеллектуальное производство.

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

Answers for industry*.

SIEMENS

*Ответы для промышленности.

Ответ «Сименс»:

Запросы заказчиков серьезно выросли – им нужна продукция, адаптированная под их индивидуальные потребности. Чтобы сохранять конкурентоспособность, компаниям придется быть более гибкими, более производительными и более сфокусированными на потребностях своих клиентов. «Сименс» предлагает различным отраслям промышленности инновационные решения по моделированию всего процесса производства – от разработки продукта до производственных линий, логистики и технического обслуживания.

«Интеллектуальное производство»

Интеллектуальное производство – это сочетание виртуального планирования продукции с автоматизацией производственных процессов. Это дает почти безграничную гибкость производства, повышает его экономичность и сокращает время вывода новой продукции на рынок. Интеллектуальное производство – это лучшая продукция по лучшим ценам для всех и каждого.

Answers for industry.*

The grid consists of 12 images arranged in 4 rows and 3 columns. Each image features the 'Коммерсантъ каталог' logo in the top left corner. The images include:

- Row 1: A close-up of a blue textured fabric, a red and black plaid fabric with black buttons, and a red ruffled skirt.
- Row 2: A black and white photograph of a zipper, a close-up of a leather belt with gold-toned hardware, and a website URL 'www.kommersant.ru'.
- Row 3: A red and white striped fabric with white buttons, a dark leather jacket with a zipper, and a brown leather belt with gold-toned hardware.
- Row 4: A red bottle of wine, a yellow background with a gold star containing a keyhole, and a black background with a white '6' symbol.

Text elements in the grid:

- Top right: Путеводитель по модным покупкам
- Center right: Вещь о вещах
- Center right: реклама
- Bottom right: Каждый месяц с газетой «Коммерсантъ» и журналом «Деньги»

Page footer:

Реклама

*Ответы для промышленности.