

Merlion бросает вызов сетевым продавцам электроники с.12
Royal Dutch/Shell продает рабочие места с.44
World Class знает, чем физкультура отличается от фитнеса с.22

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

10.05 — 14.05.2006 №17 (152)

5

угроз бизнесу
из-за угрозы
здоровью

с.64

www.sf-online.ru



СВЕРХ СПРОС

с.32

Средний класс в России вновь привыкает стоять в очередях. Почему даже на конкурентных рынках возникает дефицит?



Как и с кем ругался
нынешний директор
по развитию брендов
Scottish & Newcastle
Дмитрий Ширшов
и что из этого вышло



Маркетолог обязан быть эдаким корпоративным камикадзе. Он должен быть способен разругаться со штаб-квартирой или с генеральным директором. Либо делаем, либо партбилет на стол!

с.39





продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru



39

«БУДЕШЬ БОЯТЬСЯ — БОЛЬШИХ ДЕЛ НЕ СОВЕРШИШЬ. Tuborg стал лицензионным брендом номер один, а был номер семь»



22

ДОЛГО ОСТАВАТЬСЯ ГЛАВНЫМ ДВИГАТЕЛЕМ БИЗНЕСА ПРЕМИАЛЬНЫЕ УСЛУГИ НЕ СМОГУТ. Осознание этого и предопределило появление первой в России демократичной фитнес-сети

В ЭТОМ НОМЕРЕ

частная практика

- 12 РАЗВОРОТ ОРБИТЫ** Дистрибутор техники Merlion, пытаясь защититься от наступления национальных сетей по торговле электроникой, создает для своих партнеров федеральную сеть по продаже ПК. Однако скоро от компьютерной специализации придется уходить
- 18 БОБЫ ЗАПОЗДАЛЫЕ** Европейский лидер по производству сырья для шоколада Barry Callebaut инвестирует в строительство завода в Подмосковье. Вопрос в том, удастся ли позднему гостю отыскать в России клиентов
- 22 ДОХОДНАЯ ГИМНАСТИКА** Проект по созданию демократичной фитнес-сети «Физкульт» — претензии компании World Class на лидерство в пустующей нише массового фитнеса
- лаборатория**
- 32 ОСТРАЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ НЕДОСТАТОЧНОСТЬ** Средний класс в России привыкает вновь стоять в очередях. Почему в условиях конкурентных рынков возникает дефицит и как с ним бороться?
- 39 «ЛИБО ДЕЛАЕМ, ЛИБО ПАРТБИЛЕТ НА СТОЛ»** Дмитрий Ширшов — идеальный корпоративный камикадзе. Судя по карьере бывшего директора по маркетингу «Вены», умение постоянно ругаться с начальством ценится на Западе как никогда
- 44 КАРЬЕРА НА ПРОДАЖУ** Компания Royal Dutch/Shell осознала, что карьера в компании является товаром, а кандидаты — покупателями. Чтобы набрать лучших сотрудников, она взяла на вооружение методы маркетинга
- 54 банк идей**

В КАЖДОМ НОМЕРЕ

дневник наблюдений

05 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА	30 ЛЮДИ
28 КОМПАНИИ	52 ТРЕНДЫ
04 почта	49 конкуренция
10 продолжение следует	60 спроси «Секрет фирмы»
27 своя игра	64 пять случаев

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

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

15.05.06 «СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». ЛИЧНЫЕ ДЕНЬГИ

22.05.06 «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу издательского дома «Секрет фирмы».

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

Секрет фирмы

№ 17 (152) 10.05 — 14.05.2006

Редакция журнала

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

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
ВЫПУСК АНДРЕЙ УТКИН
РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА АНДРЕЙ НАУМЧИК
ИНФОГРАФИКА ПАВЕЛ ШОРОХ
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН
ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Издатель и редакция

ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ТАТЬЯНА АРУТЮНЯН, СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА,
ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА,
ЛЮБОВЬ ДЕПТЯРЕВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА,
АННА КУЛАГИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, СЕРГЕЙ
ПАХТУСОВ, ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА,
ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, ЕКАТЕРИНА ЦИБИНА, СВЕТЛАНА ЮШКО
СЛУЖБА PR И PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА,
ОКСАНА АГРОНОВСКАЯ, ДИНА АНИШИНА, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА,
ЕКАТЕРИНА МАРТЫНОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА АЛЬБЕРТ КРИОГА
СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА,
СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕР., Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731,
267-2923
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU
СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
ТЕЛ. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И
РОЗНИЦЫ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
ТЕЛ. (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-2420, 261-9808

ФОТОАГЕНТСТВА ИТАР-ТАСС, «КОММЕРСАНТЪ», «РИА-НОВОСТИ», АРР, АР,
BEST PICTURES, EAST NEWS, FOTOBANK, RPG, FOTOLINK, INTERPRESS, PHOTAS,
PHOTOXPRESS, REUTERS, FOTO S.A., ROSFOTO, VOSTOCK PHOTO

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»,
123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д. 3, КОРП. 34.

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

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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

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

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

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

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

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

Microsoft®

ParaType

КОМУНИ



ПорталРедакции alesta

Билайн™

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

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

10.05 — 14.05.2006 — №17 (152)

Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Хотела сказать спасибо» Константину Бочарскому за его идеи.
Очень-очень интересно, порой забавно, порой трогает.

В „Моем круге“ я не стала регистрироваться вообще, хотя мне знакомый прислал
ссылочку (видимо, предлагая это сделать). На меня этот сайт произвел отрицатель-
ное впечатление. Вспомнилось из детства: «И меня посчитали». Пугает меня эта гло-
бализация. А вот что должно прийти в нашу „лишнюю“ жизнь — это вообще для меня
очень актуальная тема.

В общем, спасибо еще раз. Я могу вообще ничего в номере не успеть прочитать,
но вашу колонку обязательно читаю».

Екатерина Филиппенко, Москва

«Всего одна кнопка»

сф №15 (150) 17.04.2006

«Шесть лет прожил в Канаде», работал там в разных компа-
ниях на различных позициях от нулевой до среднего звена, то есть как раз исполни-
телем. Могу сказать, что такой свободы, с которой я столкнулся по возвращении
в Москву, я там не встречал. Там везде четко следуют корпоративной дисциплине
и расписанию. Не приветствуются как опоздания, так и переработки без особой
надобности. Если ты не укладываешься в рабочее время, значит, ты просто не уме-
ешь правильно его распределять. А за опоздания довольно быстро увольняют.
Я не слышал, что кто-то с кем-то проводит разъяснительные беседы. В лучшем слу-
чае, может быть, один раз предупредят, а потом „до свидания“. Народ там работает
тупо, просто выполняя свои обязанности. Если не требуется быть инициативным,
то это и не особо приветствуется. Что, конечно, тяжело принять для русского духа.
Но ведь посмотрите, они таким образом развиваются, а мы то на месте топчемся,
то назад пятимся. Зато поспорить на кухне или выступить все у нас не прочь,
а особенно в рабочее время.

Владислав Швалов, Москва

«Штрафной угар»

сф №15 (150) 17.04.2006

«Интересная мысль», на которой построена заметка, но которая
совершенно не акцентирована, заключается в том, что совершенно логичный
на первый взгляд поход за молодежной аудиторией до сих пор является чуть ли
не революцией.

С одной стороны, очевидно, что аудитория эта крайне привлекательна. Не буду рас-
пространяться о том, почему. С другой... Какие компании мы можем назвать, кото-
рые сознательно сделали ставку на ее „окучивание“?

За исключением героев пивного рынка — „Клинского“ и пива „Сокол“ — на ум при-
ходит только статья опять же из „Секрета фирмы“ о проекте финансовых услуг для
молодежи „Союзник“ банка „Союз“. Да еще, пожалуй, радикальное изменение по-
зиционирования ранее традиционного SonyEricsson из безликого технократичного
брэнда в яркий молодежный. Правда, вряд ли это можно считать заслугой отече-
ственных маркетологов.

Почему же российские компании игнорируют такой жирный кусок рынка?

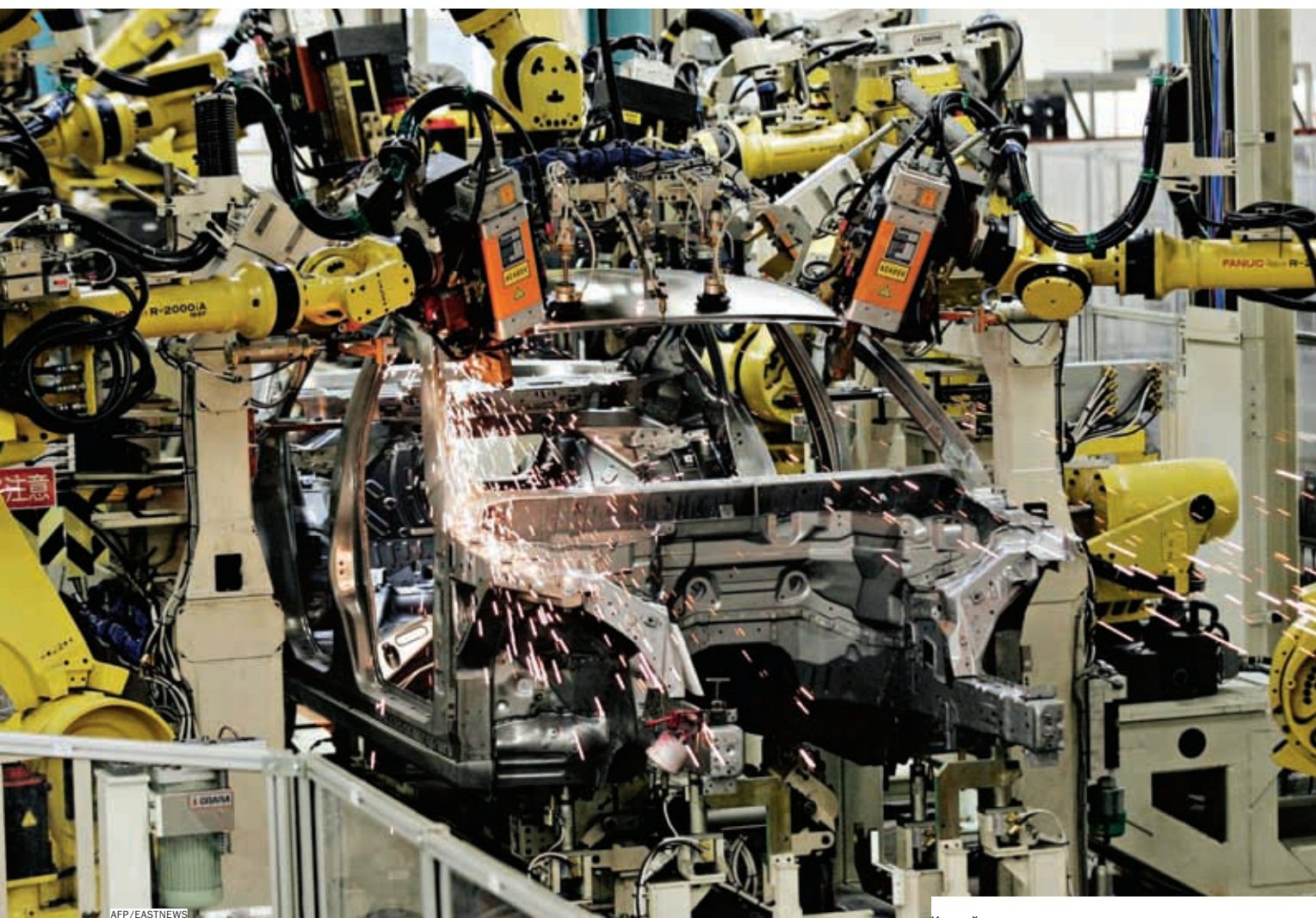
Ольга Кручевская, Санкт-Петербург

«Молодость „Балтики“»

сф №16 (151) 24.04.2006

дневник наблюдений

компании → с28
люди → с30
тренды → с52



AFP/EASTNEWS

Конвейеры заводов, принадлежащих западных автоконцернам, обеспечат Россию автомобилями не более чем на треть

Крупные западные автоконцерны, один за другим начавшие строить заводы в России, еще долго не смогут задавать здесь тон.

Главное — участие

текст: гузель фазулина

После того как сразу несколько крупных иностранных автопроизводителей заявили о желании строить предприятия в нашей стране, по рынку пошли разговоры: недалек тот час, когда иностранцы вытеснят российский автопром. Однако же тем заводам, которые строятся сейчас, для решения этой задачи не хватает масштабов. Пока что иностранцы не могут позволить себе производить более 50–60 тыс. автомобилей в год. Не станет исключением и Nissan, последним объявивший о начале строительства сборочного предприятия в России. Глобальный игрок мирового автомобильного рынка приходит сюда с до-

вольно скромными объемами производства — до 50 тыс. машин в год.

Это и не удивительно: наш авторынок еще слишком мал. По оценкам МЭРТ, его объем по легковым автомобилям составляет \$22 млрд. Но эта цифра при всей своей кажущейся внушительности довольно скромна: в любой европейской стране в день продается столько же автомобилей, сколько в России — за месяц.

с5



Правительство РФ прогнозирует, что до 2010 года рынок вырастет с 1,5 млн до 3 млн автомобилей в год. Для сравнения: это всего лишь половина объема продаж одной компании General Motors на одном североамериканском рынке. А производство легковых автомобилей в России должно увеличиться с сегодняшнего 1 млн штук до 1,5–1,6 млн.

По оценкам компании «АСМ-холдинг», производство иномарок в России вырастет к 2010 году примерно до 600–900 тыс. Это представляется вполне реальным прогнозом, учитывая мощности строящихся производств. То есть получается, что иностранцы смогут получить 30–40% рынка. А это довольно скромно: на других развивающихся рынках, например в Китае или Южной Америке, лидеры мирового автопрома занимают около 70%.

Западные автоконцерны прекрасно понимают, что, хотя спрос на иномарки стабильно растет (в среднем на 25–30% в год), объем российского рынка не позволяет развернуться здесь по-настоящему. И все же складывается ощущение, что компании больше ориентируются на прогнозы относительно роста рынка (которые, кстати, весьма противоречивы), чем на реальный спрос. Так, по словам пресс-секретаря российского подразделения Ford Екатерины Кулиненко, в 2004 году компания собиралась продать в России 30 тыс. машин, но, оценив рост продаж, поставила планку в 35 тыс., из которых 25 тыс. придутся на компакт Focus российского производства. Тем не менее резко увеличивать объемы производства в России Ford не намерен. А ведь Ford Focus настолько популярен в России, что потребители по году стоят в очереди за этим автомобилем.

Впрочем, есть и еще один фактор, сдерживающий иностранных производителей, — условие локализации производства на 50% в течение пяти лет, указанное в инвестиционном соглашении. Не выполняя его, иностранцы лишаются таможенных льгот на ввоз комплектующих. Но российские производители комплектующих пока не дотягивают до западных стандартов. Поэтому автогиганты и не рискуют наращивать объемы.

Другими словами, появление западных концернов на нашем рынке — работа на очень далекую перспективу, однако начинать ее нужно уже сейчас. Ведь инвестсоглашения по промышленной сборке автомобилей можно будет заключать только до присоединения России к ВТО. А Россия планирует стать членом этой организации уже в 2006-м. Что, безусловно, заставляет иностранцев поторопиться с укреплением своих позиций.

В любой европейской стране в день продается столько же автомобилей, сколько в России — за месяц

Сейчас в России реально действуют уже семь проектов. Это московский «Автофрамос», на котором собирают Renault, Ford во Всеволожске, СП «GM-АвтоВАЗ» в Тольятти (его судьба сейчас под вопросом), калининградский «Автотор», Таганрогский автомобильный завод. Группа СОК организовала сборку Kia Spectra на мощностях автозавода «Иж-авто», «Северсталь-авто» собирает внедорожники SsangYong и Isuzu.

Разрабатываются проекты по организации промышленной сборки автомобилей Fiat и Volkswagen. Также на рассмотрение внесен проект инвестсоглашения по организации сборки китайских Chery на Новосибирском автомобильном заводе. А китайская компания Great Wall, обещавшая вложить в создание сборочного производства в Елабуге около \$103 млн, не хочет ждать окончания строительства завода в Татарии и доверила сборку внедорожников дистрибутору «Ирито». До конца года планируется собрать 1 тыс. машин.

В прошлом году на второе место по продажам среди автомобилей иностранных марок в России вышла Hyundai. Произошло это благодаря расширению сборки двух моделей ко-

Пока иностранцы не могут позволить себе производить в России более 50–60 тыс. автомобилей в год

рейского производителя на TagAZe. Еще одно российское сборочное производство иномарок, калининградский «Автотор», также планирует увеличить объемы производства. Сейчас в Калининграде собирают пять моделей корейской Kia, BMW третьей и пятой серий и Hummer H2 российского производства, который собирают по договору с General Motors.

Ну и, наконец, до организации своего производства дозрели Volkswagen, Toyota и Nissan, долго присматривавшиеся к российскому рынку. Хотя ясно, что пока ведущие автоконцерны интересуют не столько доля на российском рынке, сколько само присутствие на нем. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Еще один крупный западный автоконцерн — компания Nissan — объявил о начале строительства сборочного предприятия в России.

ПРИЧИНА: Nissan потянулся в Россию вслед за конкурентами.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Иностранные компании пока не решаются открывать в нашей стране масштабные предприятия, поэтому вряд ли смогут занять более трети автомобильного рынка.

В России вскоре может появиться компания, которая подомнет под себя треть рынка платного телевидения.

Олигарх-ТВ

текст: антон бурсак



Во многих крупных городах России до сих пор нет ни одной платной кабельной телесети

Владелец компании «Нафта-Москва» Сулейман Керимов и основной акционер АФК «Система» Владимир Евтушенков собираются объединить свои проекты в области платного телевидения. Позже к ним планирует присоединиться владелец компании «Ренова» Виктор Вексельберг.

О том, что «Нафта-Москва» и «Система» ведут переговоры о создании объединенного телеоператора, на рынке стало известно в конце апреля. Вкладом «Нафты» в СП станут 74% акций «Мостелесети» (владелец сети «Мостелеком») и питерский оператор «Национальные кабельные сети». «Система» должна передать в объединенную компанию принадлежащие ей 48% «МТУ-интел», 50% «Космос-ТВ», 100% «Объединенной кабельной сети» и 75% акций люксембургской продюсерской компании Thema. Вместе у «Нафты» и «Системы» более 5 млн абонентов, правда лишь 300 тыс. из них — классические подписчики платного ТВ. Но если учесть что, по оценке компании Pyramid Research, услугами платного телевидения в России пользуются всего около 1 млн домохозяйств, то это как минимум треть рынка.

Кроме того, в альянс может вступить владелец холдинга «Ренова» Виктор Вексельберг. «Ренове» принадлежит оператор платного телевидения «Комкор-ТВ» (около 70 тыс. абонентов) и интернет-провайдер «Корбина телеком», планирующий активно развивать платное телевидение. Источник **СФ** в одной из компаний, являющихся потенциальными участниками альянса, подтвердил, что такие переговоры действительно ведутся. Пресс-служба «Системы» не подтвердила и не опровергла факт переговоров, сообщив только, что «Система» намерена в 2006 году инвестировать в развитие платного телевидения \$30 млн.

Если Вексельбергу, Керимову и Евтушенкову удастся договориться о создании объединенного оператора, альянсу придется столкнуться со значительными трудностями. В объединенную компанию войдут операторы, предоставляющие услуги на базе принципиально разных технологий. «МТУ-Интел» развивает проект телеканала «Стрим-ТВ», в рамках которого сигнал передается с помощью широкополосного интернет-канала. «Космос-ТВ» работает по технологии эфирно-кабельного телеви-

дения (MMDS). Поэтому, например, стоимость подключения к «Космосу» в несколько раз выше, чем к «Стриму». «Комкор-ТВ» — классическое кабельное телевидение. Пока не совсем понятно, сможет ли объединенная компания работать под одним брэндом и не будут ли разные технологии и форматы вещания конкурировать друг с другом в рамках альянса.

По мнению отраслевых аналитиков, «Нафта», «Система» и «Ренова» активизировались на телерынке вовремя. «Платное ТВ — один из немногих еще не поделенных сегментов телекоммуникационного рынка, к тому же имеющий хорошие перспективы роста с нынешних нескольких сотен миллионов долларов до более чем \$1 млрд через пять лет», — говорит аналитик J'son & Partners Борис Овчинников.

Крупные холдинги сейчас контролируют около 40% сегмента, что дает им хорошую возможность активно развивать бизнес как за счет наращивания абонентской базы, так и поглощения мелких игроков и создания стратегических альянсов. По мнению Овчинникова, наиболее перспективным является развитие платного телевидения за пределами Москвы. «Более 80% абонентов платного ТВ сосредоточены в регионах», — говорит он. — Но при этом есть уже освоенные высококонкурентные рынки, а есть города, вообще не имеющие платных сетей». Не исключено появление на рынке новых крупных игроков. «Поскольку во многих городах отсутствуют современные кабельные сети, есть большое пространство для строительства операторов с нуля», — поясняет Овчинников. Например, волгоградская сеть «ЭР-телеком» идет именно по такому пути.

Представители компаний, работающих в сегменте платного ТВ, считают, что в ближайшие три-пять лет определятся лидирующие игроки. Остальные будут или куплены, или вынуждены уйти из бизнеса. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Крупнейшие владельцы сетей платного телевидения ведут переговоры об объединении бизнеса.

ПРИЧИНА: Рынок платного ТВ — один из немногих прибыльных сегментов в телекоме, где пока нет жесткой конкуренции.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Возможно появление оператора, который аккумулирует треть рынка.

Собинбанк и МИАН определились со стратегией развития принадлежащего им Русского ипотечного банка (РИБ).

Ипотечная вертикаль

текст: анатолий казаков



АЛЕКСАНДР БАСИЛАЕВ

МИАНу надоело скрывать, что он владеет Русским ипотечным банком

В конце апреля РИБ официально сообщил, кто является его собственником. Доля в 49,39% принадлежит Собинбанку, а 50,61% — «Технополис-проекту» (холдинговая компания ГК «МИАН»). Председатель совета директоров РИБ Алексей Гурьянов еще в феврале обещал в интервью **СФ**, что вскоре будут открыты реальные бенефициары (см. **СФ** № 08/2006). «Могу лишь сказать, что банком владеют две крупные компании. Одна из них работает на рынке недвижимости, другая известна на финансовом рынке», — говорил тогда Гурьянов.

Именно участие столь серьезных собственников позволило РИБ в 2005 году стать одним из самых динамично развивающихся банков. Начав жилищное ипотечное кредитование в ноябре 2004 года, к концу 2005-го банк выдал ипотечных кредитов на \$37,1 млн. По этому показателю РИБ входит в число 20 ведущих российских банков. «Используя широкие возможности первичного кредитора, мы планируем значительно повысить объем выдаваемых ипотечных кредитов», — сказал заместитель председателя правления Собинбанка Константин Беков. Владельцы собираются увеличить 100-миллионный уставный капитал банка в 5,5 раз, а к концу года — до 1,7 млрд руб.

Впрочем, как уточняет пресс-секретарь ГК «МИАН» Динара Лизунова, «в данном случае речь идет не об одной из компаний группы МИАН, а об инвестициях Александра Сенаторова как бизнесмена. Он вкладывает деньги в ту область, которую считает важной». Александр Сенаторов, владелец компании «Технополис-проект», подтверждает это: «РИБ — это самостоятельный бизнес, который успешно функционирует. Его стоит расценивать как возможность применить на практике навыки, накопленные за годы работы на рынке недвижимости».

Судя по всему, какой-то обмен опытом уже идет. Так, РИБ предпочитает действовать через риэлтеров и ипотечных брокеров. Подобных партнеров у него в московском регионе более 115. По словам андеррайтера «Независимого бюро ипотечного кредитования» Павла Комолова,

Собинбанк тоже довольно охотно идет на сотрудничество с брокерами и сам его предлагает.

МИАН тоже не остается внакладе. «Наш ипотечный отдел сотрудничает со всеми банками, предлагающими понятные и выгодные нашим клиентам программы ипотечного кредитования», — объясняет Сергей Махоткин, руководитель направления ипотечного кредитования «МИАН — агентство недвижимости». Среди партнеров — Абсолют-банк, Сбербанк, Москоммерцбанк, «Дельтакредит». Однако «в сегменте вторичного жилья около 50% ипотечных сделок проходят через РИБ».

«Пока еще подобные альянсы в России — скорее отдельные случаи, а не устойчивая тенденция. То, что весьма серьезные игроки демонстрируют свою причастность к ипотечному бизнесу, лишний раз свидетельствует о том, насколько перспективен сейчас этот рынок», — считает Игорь Жигунов, член правления, начальник департамента продаж Городского ипотечного банка. — На ипотечный сектор, как известно на примере уже совершенных приобретений, обращает внимание иностранный капитал. В будущем вполне можно ожидать прихода более крупных игроков, а интерес инвесторов к российским банкам будет только возрастать».

Пока же примеров сотрудничества между девелоперами и ипотечными банками действительно немного (в частности, можно назвать соглашение между ГК ПИК и Банком жилищного финансирования). «Непонятно, почему не заключаются такие сделки. Если в одних руках сосредоточить рычаги управления компаниями, которые строят, продают и кредитуют, результаты могут быть впечатляющими. Так, например, поступило АИЖК, создав ипотечного брокера „Мой дом“, — рассказывает Павел Комолов. — Однако надо учесть, что взять кредит будет действительно легче, но все же проблема сегодня не в получении кредита, а в нехватке объектов как на вторичном, так и на первичном рынках». □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Русский ипотечный банк раскрыл состав своих бенефициаров.

ПРИЧИНА: Укрупнение ипотечного сектора рынка.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Появление на рынке компаний, объединяющих ипотечные банки, девелоперов и риэлтеров.

Тяжкий груз РЖД

Глава ОАО РЖД Владимир Якунин рассказал на Российском экономическом форуме в Лондоне о том, на какие деньги государственная компания будет обновлять парк грузовых вагонов.

Больше половины парка грузовых вагонов РЖД (60%) отработали свой ресурс. На обновление компании требуется как минимум 70 млрд руб. Руководство монополии нашло способ привлечь средства. По словам Владимира Якунина, РЖД до конца года намерено создать «дочку» под условным названием «Грузовая компания», которая получит большую часть грузового парка железнодорожной компании.

По самым осторожным прогнозам Якунина, капитализация новой компании составит \$6,5–9 млрд, выручка — не менее \$3 млрд. А через полтора года РЖД намерено продать инвесторам 49% акций «дочки». Вырученные за них деньги (по расчетам компании Morgan Stanley, не менее \$3 млрд) как раз и предполагается потратить на обновление парка грузовых вагонов.

РЖД рассчитывает, что новая компания будет работать с рентабельностью 33% по EBITDA, что более чем вдвое выше, например, рентабельности альтернативного российского перевозчика «ММК-транс».

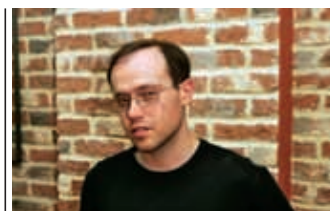
Между тем Morgan Stanley явно переоценила доходы новой компании. Дело в том, что они были рассчитаны исходя из всего парка РЖД — около 630 тыс. вагонов. Но РЖД намерено создать еще несколько «дочек» — «Трансконтейнер» (контейнерные перевозки), «Рефсервис» (рефрижераторные), компании — перевозчики нефти, леса и автомобилей, которым также достанется часть вагонов. А это значит, что доходы «Грузовой компании» будут ниже прогнозируемых Morgan Stanley.

Понятно, что новая «дочка» создается для того, чтобы на равных конкурировать с частными операторами. Однако ее выделение из состава РЖД может затянуться, так как именно за счет грузовых перевозок сейчас покрываются убытки от пассажирских. Такое перекрестное субсидирование тормозит создание Федеральной пассажирской компании.

Государство пока не готово финансировать убытки от пассажирских перевозок. И «грузовая дочка», скорее всего, будет вынуждена продолжать нести за них финансовую ответственность. Вряд ли такой расклад будет настолько интересен инвесторам, как того хотелось бы главе РЖД. □



РЖД хочет сложить все вагоны в одну корзину и заработать на этом денег



версии [александра бирмана](#)

Молчание агнят

«РУГАТЬ НАС БУДУТ ИЛИ ХВАЛИТЬ?» — спросил таможенник в аэропорту, узнав о том, что в Великобританию я еду ради Российского экономического форума. Логичнее было предположить первое. Тем более что перед началом мероприятия поползли упорные слухи о том, что его организатор компания Eventica попала под опеку Бориса Березовского. И вроде бы именно поэтому в Лондоне на сей раз не было ни министров, ни вице-премьеров.

Зато форум почтил своим вниманием президент РЖД Владимир Якунин, уже имеющий опыт публичной дискуссии с «клеветниками России». В прошлом году давний путинский приятель и, как утверждают некоторые наблюдатели, один из кандидатов в вице-премьеры, а возможно, даже и в «преемники», на английском языке оппонировал Михаилу Касьянову. Но на сей раз в роли главного критика российского правительства выступил именно «силовик» Якунин, явно обиженный на кабинет Михаила Фрадкова за нежелание взять на себя субсидирование пассажирских перевозок и призывы к замораживанию тарифов на грузовые перевозки.

Либерал Олег Вьюгин, касаясь наболевшей темы об усилении роли госкомпаний в российской экономике, заявил, что консолидационные процессы неизбежны и только способствуют повышению ее конкурентоспособности. Глава «Евросети» Евгений Чичваркин, запямятовав о вылазках Управления «К» МВД, предпочел ругать бизнес-прессу, которая неуважительно пишет о людях, ежедневно принимающих серьезные решения. Лишенный в ноябре российской визы глава Hermitage Capital Management (НСМ) Билл Браудер на специально организованной пресс-конференции так и не назвал виновника своих злоключений (если, конечно, не считать упоминания «Сургутнефтегаза» как компании, которая «тянет Россию в прошлое»). А управляющий директор HSBC Стивен Грин, в чью группу входит и НСМ, предпочел сосредоточиться на российско-китайских взаимоотношениях, ни словом не обмолвившись о проблемах аффилированной компании. Видимо, Кремль сейчас слишком силен, а сотрудничество с ним слишком выгодно, чтобы не входящие в «систему» бизнесмены и чиновники осмеливались критиковать его действия даже в Лондоне. □

«Многое приходится начинать с нуля... Однако и мы, и наши банковские партнеры рассчитываем на тот же объем продаж, который был в 2005 году»

«Опасная глубина», **СФ №06** / 2006 / стр. 34-38



Deeptour, прекративший продажу туров в начале 2006 года, возобновил работу. При этом бывший владелец туроператора **Имран Назаров** создал новую компанию, которая, по сути, будет конкурировать с его прежним детищем. **текст: дмитрий крюков**

Низкий старт

В 2005 году Deeptour отправил на отдых в общей сложности 180 тыс. человек. Однако гонка за объемами (руководство компании рассчитывало за год увеличить турпоток вдвое) как раз и стала причиной кризиса. У Deeptour не оказалось достаточно количества номеров в популярных отелях, неоднократные проблемы с расселением негативно отразились на имидже туроператора, а попытки исправить ситуацию привели к серьезным операционным задолженностям перед партнерами (по неофициальным данным, они составили около \$10 млн).

Основатель Deeptour Имран Назаров был вынужден искать стороннего инвестора. В начале 2006 года торговый знак Deeptour, сайт www.deeptour.ru, а также часть других нематериальных активов перешли к «Альянс-Холлидей» — дочерней компании Межбизнесбанка. При этом Назаров, вопреки ожиданиям, в новую структуру не попал. По мнению экспертов, это связано с тем, что Межбизнесбанку могли открыться ранее неизвестные факты деятельности туроператора.

Тем не менее в середине апреля турфирма под маркой Deeptour вернулась на рынок и стала предлагать путевки в Турцию. «Наша цель — выйти на уровень, который был у компании в 2004–2005 годах. По объему туристов это 40–50 тыс. человек в год из Москвы. Что касается обслуживания, то все будет гораздо лучше, чем раньше», — рассказывает нынешний директор по маркетингу Deeptour **Вахтанг Алексеев**. — Никакого демпинга и, соответственно, никаких переселений».

Между тем Имран Назаров тоже не порвал с туристическим бизнесом. Почти параллельно с реинкарнацией Deeptour он создал своего туроператора по Турции — Luktour. Проект сразу привлёк внимание представителей ЛУКОЙЛа, которые нашли новый логотип «сходным до степени смешения» с товарным знаком неф-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА С начала 2000-х годов Deeptour входил в десятку ведущих российских туроператоров по Турции и Египту. В 2004 году компания стала активно осваивать региональные рынки, где конкуренция между продавцами туров была менее жесткой, чем в Москве. Однако ставка на наращивание объемов турпотока привела к тому, что 2005 год Deeptour закончил с серьезными задолженностями перед партнерами — отельерами и авиакомпаниями — и временно покинул рынок. Работа возобновилась в апреле 2006 года благодаря финансовой поддержке Межбизнесбанка, которому и отошла торговая марка Deeptour.



На то, чтобы вернуть доверие рынка, у Deeptour может уйти много времени

Имран Назаров не расстался с турбизнесом. Параллельно с реинкарнацией Deeptour он создал своего туроператора — Luktour

тяной компании и обратились в Роспатент с требованием аннулировать регистрацию торговой марки Luktour.

Мнения экспертов о будущем обоих туроператоров неоднозначны. С точки зрения генерального директора «Фрэш трэвел» **Геннадия Косарева**, Luktour будет проще: «Менеджеры многих агентств не станут интересоваться, что за люди сидят в Luktour. А за счет „громкого“ названия и мифа о связи с ЛУКОЙЛом у компании может получиться дешево и быстро раскрутить-

ся. Межбизнесбанк потерял больше». В то же время генеральный менеджер по продажам Pegas Touristik **Анна Подгорная** считает, что восстановиться на рынке будет нелегко в обоих случаях и этот процесс займет не меньше трех лет, «а скандал в самом начале деятельности — это фальстарт». Впрочем, в Deeptour и в Luktour, по всей вероятности, настроены более оптимистично. По крайней мере, операторы планируют уже осенью расширить спектр услуг за счет программ по Египту. **СФ**

Связь с близкими на дальних расстояниях

Лицензия № 29777 Министерства РФ по связи и информатизации

Самара

Смоленск

www.rt.ru

 **РОСТЕЛЕКОМ**
междугородная и международная связь



частная практика

ДИСТРИБУЦИЯ

экспансия → с18
инвестпроект → с22
своя игра → с27

ДИСТРИБУТОР ТЕХНИКИ MERLION ПЫТАЕТСЯ ЗАЩИТИТЬ СВОИХ ПАРТНЕРОВ ОТ НАЦИОНАЛЬНЫХ СЕТЕЙ ЭЛЕКТРОНИКИ И СОЗДАЕТ ДЛЯ НИХ ФЕДЕРАЛЬНУЮ КОМПЬЮТЕРНУЮ СЕТЬ «ПОЗИТРОНИКА». ВПРОЧЕМ, ДАЖЕ В САМОЙ КОМПАНИИ ПРИЗНАЮТ, ЧТО СКОРО ОТ КОМПЬЮТЕРНОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ ПРИДЕТСЯ УХОДИТЬ.

Разворот орбиты

ТЕКСТ:

ольга касплер

Merlion делает ставку на создание специализированных компьютерных магазинов, открывая региональную франчайзинговую сеть под новым брэндом. «Сетевые супермаркеты приучили потребителей к красивым витринам. Но для покупателя компьютера главное — профессиональный совет продавца, который зачастую не могут дать консультанты больших сетей», — убежден руководитель проекта «Позитроника» Олег Копосов.

Компания поставляет компьютерные комплектующие и цифровую технику более чем 1,2 тыс. партнеров, региональным сетям и отдельным магазинам. Приход в регионы «большой четверки» («Эльдорадо», «М.Видео», «Техносила», «Мир») теснит позиции клиентов Merlion: по расчетам дистрибутора, в отдельных регионах сети бытовой электроники уже заняли до 10% компьютерного рынка.

«Электроника переходит в разряд потребительских товаров, и мировой опыт показывает, что компьютерная розница обречена», — комментирует аналитик J'son & Partners **Сергей Горбунцов**. Однако в Merlion уверены: единственное, что привлекает российского потребителя в сетях бытовой электроники, — сильный брэнд, которого не хватает компьютерным ритейлерам. Если дать его регионалам, они смогут использовать свои пре-

имущества и противостоять национальным гигантам, а значит, защитить сбытовой бизнес компании.

По расчетам Merlion, «Позитроника» может привлечь 20% потребителей, доверяющих федеральным брэндам. Флагманом сети станет возрожденный из пепла брэнд iRu, под которым Merlion теперь собирает ПК.

Продукт в футляре

MERLION, ДО 2004 ГОДА работавшая под названием LC-Group, возникла после слияния четырех дистрибуторов, занимавшихся поставками компьютерных комплектующих. В 2002 году компания захватила лидерство на компьютерном рынке, которое ей удается удерживать до сих пор: в прошлом году оборот Merlion составил \$990 млн. Однако вести бизнес становится все сложнее, из-за обострения кон-

с13



Приход «большой четверки» в регионы угрожает позициям клиентов Merlion: в отдельных регионах сети бытовой электроники уже заняли до 10% компьютерного рынка

курении маржа снизилась до 1–2%. При чем быстрый рост сетей бытовой электроники создает угрозу и таким доходам: 70% выручки компании дают поставки региональным игрокам, не способным конкурировать с сетевыми гигантами.

Все больше потребителей предпочитают покупать в одном магазине компьютер, пылесос и стиральный порошок, поэтому доля «большой четверки» в компьютерной рознице неуклонно растет. «Мы уводим из специализированных компьютерных салонов потребителей, не являющихся продвинутыми пользователями и предпочитающих „коробочный продукт“, — комментируют в компании «Мир».

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ MERLION была создана в 2000 году в результате слияния двух игроков на рынке поставок компьютерных комплектующих: Lizard и группы компаний Citilink (в нее входили компании Citilink, Elsie, «Деникин»). До 2004 года работала под брэндом LC-Group. Сегодня является самым крупным в России дистрибутором компьютерной и цифровой техники и поставяет компьютерную технику 1200 российским компаниям. Оборот в 2005 году составил \$990 млн. С осени прошлого года компания развивает по франчайзингу собственную компьютерную сеть «Позитроника».

Но в Merlion считают, что для большинства российских потребителей, особенно в регионах, компьютерная техника — слишком серьезная покупка, чтобы позволить себе не заглядывать в коробку. «Сети бытовой электроники отбирают долю рынка у компьютерной розницы только потому, что у них нет федерального брэнда, больших рекламных бюджетов и хуже развиты технологии розничных продаж», — поясняет Мария Артемьева, брэнд-менеджер «Позитроники». Именно эти пробелы в бизнесе партнеров Merlion и восполнит новая франчайзинговая сеть, с помощью которой дистрибутор рассчитывает сохранить свою долю рынка.

О планах открыть к концу года 150 магазинов «Позитроники» в 50 городах России Merlion заявил еще в ноябре. По этому проекту франчайзи освобождаются от первоначального взноса за право называться «Позитроникой», но платят фиксированный роялти, размер которого Merlion не разглашает. Требования — торговая площадь 150–350 кв. м, согласованные цены и ассортиментный ряд, включающий компьютерную, офисную и цифровую технику и (по желанию ритейлера) мобильные телефоны. Франчайзи будут формировать 30% ассортимента, остальные 70% — предписанные Merlion брэнды.

Взамен владельцы магазинов получают детально разработанные стандарты оформления и обслуживания, а также — что более существенно — рекламную кампанию на федеральных и местных телеканалах, на которую Merlion выделяет \$5 млн.

Экспресс-стройка

«ОПЫТ ПОКАЗЫВАЕТ: ДЛЯ СОЗДАНИЯ сильного федерального брэнда сеть нужно строить очень быстро», — говорит Олег Копосов. Он считает, что именно из-за медлительности и недостатка инвестиций у специализированных сетей ниша «федерального компьютерного ритейлера» сегодня пустует.

Совершенно пустующей эту нишу, конечно, назвать нельзя, хотя компьютерные сети пока действительно далеки от серьезной национальной конкуренции. У таких ритейлеров, как «Белый ветер», Polaris, Sunrise региональные сети насчитывают не более 20–30 магазинов. Причем «Белый ветер» — компания с самыми крупными на этом рынке вложениями в рекламу — еще два года назад посчитала компьютерный формат бесперспективным и стала позиционироваться как «цифровой магазин» (см. **СФ** №47/2004). Единственным серьезным соперником может стать франчайзинговая сеть «Компьютеры Formoza», объединяющая 250 магазинов в 29 регионах.

Впрочем, ударными темпами пока не может похвастаться и сама «Позитроника». На сегодняшний день удалось открыть только 10 магазинов. В самой компании утверждают, что несколько месяцев ушло на разработку стандартов. Но, возможно, причина кроется в системных проблемах проекта.



«Позитроника» надеется вернуть покупателей в компьютерные магазины

Merlion надеется, что партнерские сети сменят вывеску на «Позитронику». Франчайзи, впрочем, пока предпочитают ограничиваться новыми точками, чтобы иметь возможность сравнить прибыли. Совокупные инвестиции в «Позитронику», по оценкам Merlion, составят \$30–40 млн, из них большую часть вложат франчайзи. Но открытие нового магазина обходится в \$150–200 тыс., и для многих региональных ритейлеров такие инвестиции могут оказаться неподъемными. Компания утверждает: интерес к проекту проявили около 200 партнеров. Но не исключено, что дистрибутору не просто будет найти на региональных рынках партнеров, не на словах, а на деле поддерживающих проект.

«„Позитроника“ — красивый PR-ход, но 150 магазинов к концу года — это невозможно, — считает вице-президент сети „Компьютеры Formoza“ **Владимир Шаров**. — Компьютерная сеть — это не только витрины, но и несколько тысяч человек персонала, и инвестиции, которые не могут возникнуть из воздуха».

Юрий Бонкарев, директор аналитической компании ITResearch допускает, что с помощью франчайзинга достичь заявленных количественных показателей, наверное, реально, однако указывает на другое препятствие: «Может возникнуть серьезная проблема с качеством франчайзи, а это будет отрицательно сказываться на имидже марки и проекта в целом».

В роликах «Позитроники», которые пока идут только на региональных телеканалах, продавцы превосходят героев восточных боевиков, паря в воздухе и имити-



26 мая 2006 г., Москва
Renaissance Moscow Hotel

АВТО ФОРУМ 2006

АВТОБИЗНЕС
В РОССИИ
СТРАТЕГИИ
УСПЕХА



КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ:

- Государственное регулирование автобизнеса.
- Производство и продажи иномарок в России.
- Рынок отечественных автомобилей в России.

ТЕМАТИЧЕСКИЕ КРУГЛЫЕ СТОЛЫ:

Корпоративные продажи, Маркетинг в Автобизнесе, Рынок Автокомпонентов.

Среди лидеров рынка зарубежного и отечественного автомобилестроения, дистрибуции и автодилерства на территории России в конференции приглашены к участию:

Игорь Есиповский, **АвтоВаз**; Михаил Добындю, **ИжАвто**; Максим Авдеев, **РусПромАвто**; Сергей Когогин, **КАМАЗ**; Валерий Соколов, **Автотор Холдинг**; Жан-Мишель Жалинье, **Renault-Avtoframos**; Кудрат Парпиев, **УзДЭУавто**; Хенрик Нензен, **Ford Russia**; Оскар Ахмедов, **Audi of Russia**; Йоррен Браун, **GENERAL MOTORS**; Роман Хапаев, **Карт-2000**; Тору Сайто, **Nissan**; Кадзуси Йошида, **SUBARU Motor**; Томоаки Ниситани, **Toyota Motor**; Ронни Мюллер, **Фольксваген Групп Рус**; Йорг Шрайбер, **Мазда Мотор Рус**; Мэтью Донелли, **РОЛЬФ**; Роман Чайковский, **Независимость**; Николай Груздев, **Автомир** и многие другие.

Среди подтвердивших выступления с докладами на конференции:

- Станислав НАУМОВ, директор департамента экономического анализа и перспективного планирования, МинПромЭнерго
- Виктор ДОМБРОВСКИЙ, вице-президент, РСПП
- Андрей КУШНИРЕНКО, заместитель директора департамента торговых переговоров, МЭРТ
- Константин ЛАПТЕВ, генеральный директор, ТД «АМО ЗИЛ»
- Вадим ШВЕЦОВ, генеральный директор, Северсталь-Авто

Спонсоры



Интернет-партнер



Премьер-медиа партнер



Информационные партнеры



Генеральный информационный партнер



Организационный партнер:



e-mail: julia.chebotareva@onconference.ru,
ekaterina.korneeva@onconference.ru,
тел.: (495) 510-2180 www.onconference.ru

НОУ-ХАУ

План защиты Merlion:

- разработать стандарты розничной сети «Позитроника», которые позволят конкурировать с большими магазинами электроники;
- развивать сеть по франчайзингу и инвестировать \$5 млн в рекламу, чтобы сделать участие в проекте привлекательным для франчайзи;
- наладить производство ПК под известным брендом iRu, чтобы эффективно конкурировать с небрендированными компьютерами;
- в случае сокращения рынка переключиться на цифровую технику.

РЫНОК

РАТЭК оценивает объем российского рынка компьютеров и комплектующих в \$8–9 млрд. В последние годы темпы роста остаются практически неизменными и составляют 20–25%. Впрочем, эксперты отмечают, что рынок непрозрачен, поэтому оценки весьма приблизительны. Главные тенденции, определяющие развитие рынка, — это постепенное увеличение потребления в неспециализированной рознице (магазинах электроники, таких как «Эльдорадо», «М.Видео», «Техносила») и увеличение продаж брендированных компьютеров. В то же время пока для рынка характерна низкая концентрация: общая доля ведущих федеральных ритейлеров, таких как «Компьютеры Formosa», «Белый ветер», Polaris, Sunrise, не превышает 20%.

руя приемы единоборств под слоганом «С нашей помощью вы овладеете любой техникой». При таком позиционировании позволить продавцу сесть в лужу значит поставить под угрозу саму концепцию бренда. «Я вообще не верю в возможность построить по франчайзингу компьютерную сеть с едиными стандартами», — говорит **Максим Захир**, директор по маркетингу сети «Белый ветер».

Сможет ли Merlion соблюсти разработанные стандарты сети и при этом выполнить свои амбициозные планы? Более реальными мечты дистрибуторов делает возрождение бренда iRu. Компания использует его как дополнительное преимущество для развития своей сети.

Дружелюбный iRu

MERLION ПРИОБРЕЛ IRU в сентябре прошлого года, поглотив свою же компанию NCA Group. Триумфально завоевав

В роликах «Позитроники» продавцы превосходят героев восточных боевиков. При таком позиционировании позволить продавцу «сесть в лужу» значит поставить под угрозу концепцию бренда

в 2003–2004 годах первое место на рынке ноутбуков, причем во многом благодаря яркому позиционированию, iRu пал под натиском демпингующих азиатских производителей. Раскрученный бренд Merlion решил использовать для производства ПК, придя к выводу, что близость товара к ноутбукам и растущий на 20% в год рынок дают ПК iRu неплохие шансы.

iRu и «Позитроника» пришлось друг другу как нельзя кстати: iRu нужны каналы сбыта, а «Позитронике» — сильный продукт, поставки которого могут быть особенно выгодны партнерам. Сегодня федеральные марки занимают на российском рынке ПК не более 20%, оставляя большую долю локальным производителям и «самосбору». В такой ситуации разрекламированный iRu может дать сети неплохое преимущество. «Вопрос только в том, насколько Merlion позволит присутствовать в „Позитронике“ конкурирующим маркам», — говорит Сергей Горбунцов. — Если конкуренция с другими брендами ПК будет ограничена, у „Позитроники“ появится большой минус».

С марта, когда было запущено производство на заводе в Подмоскowie, Merlion продал всего несколько сотен ПК iRu, и именно «Позитронике». Однако эксперты предупреждают, что iRu сможет быстро занять 10–15% рынка. «ПК — это товар, продающийся со стандартным качеством и сервисной поддержкой», — комментирует **Вадим Яроцкий**, заместитель гендиректора по стратегическому планированию и маркетингу Merlion. — Ключевым преимуществом здесь становятся налаженные связи с розницей, которые у нас есть».

Делая ставку на продвижение через «Позитронику», Merlion может обойти проблемы с позиционированием: в сознании потребителей iRu существует как оригинальный и вызывающий бренд, «продающий друзей». Естественно, у ПК, рассчитанного прежде всего на семейную аудиторию, будет значительно более спокойный и дружелюбный образ.

«Лучше построить бренд с нуля, чем делать такое перепозиционирование», — считает Максим Захир. — Это равнозначно по-

пытке два раза войти в одну реку». Впрочем, менеджерам Merlion не откажешь в оригинальности: проблему перепозиционирования бренда компания будет решать после того, как компьютерам iRu удастся занять полки магазинов. А это зависит в том числе и от того, когда и сколько полок появится у «Позитроники».

Поворот не туда

АНАЛИТИКИ СХОДЯТСЯ ВО МНЕНИЯХ: федеральный бренд компьютерной розницы может отвоевать себе место под солнцем. Вопрос лишь в том, удастся ли такой проект «Позитронике».

«Исследования ITResearch подтверждают, что уровень профессионального обслуживания в компьютерной рознице значительно выше, чем в сетях бытовой электроники, поэтому с исходными предпосылками Merlion можно согласиться», — говорит Юрий Бонкарев. — При прочих равных покупатель пойдет за сложной и дорогостоящей техникой в специализированный магазин. Успех дела зависит от создания инфраструктуры и рекламы, а это вопрос серьезных вложений».

Но даже тактическая удача не принесет долгосрочной выгоды. «У „Позитроники“ есть будущее, но в очень краткосрочной перспективе — около пяти лет, пока потребители не уйдут в сети с более широким ассортиментом», — полагает Сергей Горбунцов.

Между тем Merlion вовсе не собирается ограничиваться несколькими годами и региональными рынками. Дистрибутор ищет сильных партнеров, способных помочь ему в 2007 году выйти на рынки Москвы и Петербурга и довести количество магазинов до 300. «На рынке всегда будет высокотехнологичный товар, которому требуется техническая поддержка», — говорит Олег Копосов. — Мы сознательно ушли в названии бренда от слова „компьютер“: если через десять лет ПК станет простой вещью вроде мобильного телефона, мы переклочимся на новые более продвинутые товары. Покупать их можно лишь тогда, когда есть выбор и возможность посоветоваться с продавцом». **СФ**

Ваш козырь
на летней дороге...



Для хорошей машины
и наших дорог!

Cordiant Sport W1

Cordiant Sport W1 предназначена для установки на автомобили с посадочным диаметром колес от 13 до 16 дюймов (Ford Focus, Nissan Almera, Mitsubishi Lancer, Opel Astra, Lada Kalina и др.).

Безопасность. На прямых участках сплошные цельные ребра сохраняют надежную курсовую устойчивость, безопасность в виражах обеспечивают усиленные блоки плечевых зон увеличенной площади. Прорези V-образной формы эффективно отводят влагу из пятна контакта, обеспечивая отличную управляемость и прогнозируемое поведение на мокром покрытии.

Управляемость. Металлокордный брекер за счет уменьшения общей массы шины и повышения упругости боковин улучшает управляемость автомобиля.

Комфорт. Тщательный подбор распределения жесткости протектора и уникальный состав резин с использованием современных высокотехнологичных добавок, значительно повышающих однородность смеси, обеспечивают долговечность и комфорт при эксплуатации данной модели. Асимметричный рисунок протектора эффективно снижает шум от качения.

175/70R13

175/65R14

175/70R14

185/60R14

185/65R14

185/70R14

195/60R15

195/65R15

205/65R15

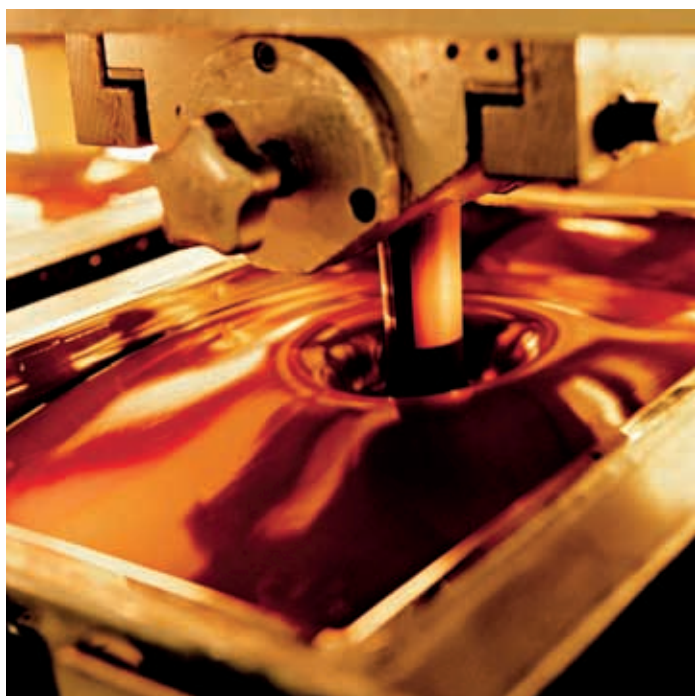
205/55R16



Воронеж	"Автошина"	(4732) 39-95-95
Екатеринбург	"Автошинснаб"	(343) 379-39-89
Иваново	ИП Лубянов	(4932) 42-47-59
Иркутск	"Сиб-Снаб"	(3952) 22-55-67
Липецк	"ШинТорг"	(4742) 34-38-04, 36-09-91
Москва	"Автокорд-Трейд"	(495) 771-77-90
Москва	"Север-Авто-М"	(495) 544-21-12
Москва	"Юнипол"	(495) 937-72-34
Н. Новгород	"Линарис"	(8312) 66-81-80, 66-81-70
Новосибирск	"Сибирское колесо"	(383) 334-39-39
Омск	"Автосоюз"	(3812) 57-72-49, 57-91-34
Рязань	"ТФ Рязаньшина"	(4912) 21-000-7
Ростов-на-Дону	"Покрышкино"	(863) 2-905-905
Самара	"Мир Колес"	(8469) 58-67-27, 58-67-09
Тольятти	"Поволжская шин. комп."	(8482) 63-55-55
Челябинск	"Шин-Инвест"	(3512) 67-50-50
Ярославль	"Яршинторг"	(4852) 200-200
Ярославль	"ШинТорг"	(4852) 58-02-30

ЕВРОПЕЙСКИЙ ЛИДЕР ПО ПРОИЗВОДСТВУ СЫРЬЯ ДЛЯ ШОКОЛАДА BARRY CALLEBAUT ДЕЛАЕТ СТАВКУ НА РОССИЮ И ИНВЕСТИРУЕТ В СТРОИТЕЛЬСТВО МЕСТНОГО ЗАВОДА. НО С ВЫХОДОМ НА НАШ РЫНОК КОМПАНИЯ ОПОЗДАЛА: КРУПНЫЕ КЛИЕНТЫ ЕЕ УЖЕ НЕ ЖДУТ. текст: **павел куликов**

Бобы запоздалые



Barry Callebaut производит сотни тысяч тонн шоколада в год, но простые потребители об этом не догадываются

«Инвестиционные условия в Чеховском районе сложные, но привлекательные», — говорит председатель совета директоров строительной компании БАМО **Мурад Мурадян**. CEO компании Barry Callebaut **Патрик де Масенейр** кивает и улыбается. Девушки в русских народных костюмах протягивают ему поднос, на котором вместо хлеба-соли — строительная каска и инструменты. Де Масенейр берет кирку и погружает в цементный раствор капсулу с какао-бобом.

Так после зимних холодов в подмосковном Чехове возобновилось строительство фабрики Barry Callebaut. Хотя эта компания почти не известна массовому потребите-

лю, ее обороты вполне могут сравниться с объемами продаж кондитерских подразделений всемирно известных компаний.

А дело в том, что Barry Callebaut — крупнейший в мире производитель шоколада с оборотом \$3,3 млрд — продает шоколадную массу более прославленным клиентам, таким как Nestle и Ferrero. А те только придают массе форму, упаковывают и продают. Некоторые даже не утруждают себя изобретением рецептов: за 150 лет работы на рынке у Barry их скопилось 1,6 тыс.

В начале 2005 года де Масенейр решил построить фабрику в России. Строительство было запущено довольно быстро: уже осенью прошлого года начались первые работы. В фабрику планируется

ДОСЬЕ

ШВЕЙЦАРСКИЙ КОНЦЕРН BARRY CALLEBAUT — крупнейший в мире производитель шоколада и шоколадной массы с оборотом более 4 млрд швейцарских франков (\$3,3 млрд). Компания построила 37 фабрик по переработке какао-бобов и производству шоколада в Европе, Северной и Южной Америке и экваториальных странах Центральной Америки, Африки и Азии. В 24 странах мира Barry Callebaut имеет свои представительства, где работают более 8 тыс. сотрудников. Концерн образован в 1996 году после слияния компании Barry, созданной в 1842 году, и Callebaut, основанной в 1850-м. В 2002-м Barry Callebaut купил немецкую компанию Stollwerck Group и вышел на потребительский рынок. В 2003 году он приобрел американскую Brach's Confections Holding Inc., укрепив дистрибуторскую сеть и получив производство леденцов и изделий из шоколада и фруктов. На рынке b2b концерн представляет 1,6 тыс. видов шоколадной массы — сырья для производства шоколада.

инвестировать \$17 млн, и она заработает уже к ноябрю.

Но такая поспешность выглядит запоздалой. По данным Euromonitor International, на «шоколадный аутсорсинг» приходится лишь 10% российского рынка: все главные игроки уже обзавелись здесь собственными мощностями по производству шоколадной массы. Так что, скорее всего, Barry Callebaut, привыкшей работать с мировыми лидерами, в России придется довольствоваться небольшими региональными компаниями.

Шоколадные столпы

«МОЖЕТ БЫТЬ, мы сможем размещать свой логотип на шоколадках наших клиентов, как, например, Intel Inside, — гово-

рит Патрик де Масенейр. — Тогда простые потребители будут знать, что кроется под нашим логотипом. Конечно, я об этом мечтаю, но не знаю, осуществится ли это когда-нибудь».

Мечтает Патрик де Масенейр очень скромно: он не похож на одержимого Вилли Вонку из сказки «Чарли и шоколадная фабрика». Прежде чем возглавить компанию, де Масенейр успел поработать в Adecco S.A., Wang, Arthur Andersen и даже в Apple. По сути, ему все равно, что производить — шоколад или компьютеры. Менеджеры Barry Callebaut далеки от романтической рефлексии, хотя и сокрушаются, что их великая компания почти неизвестна потребителям.

В Европе, где процент потребления какао-продуктов наиболее велик, большинство производителей шоколада отдают его производство на аутсорсинг. Но партнеры Barry Callebaut очень редко упоминают, кто на самом деле производит их шоколад, — тем более никто не пишет об этом на упаковке. Известно, что из шоколадной массы Barry Callebaut делают свои упакованные продукты, например, Alfred

Barry Callebaut — крупнейший производитель шоколада с оборотом \$3,3 млрд — продает шоколадную массу более прославленным клиентам, таким как Nestle и Ferrero

Ritter (бренд Ritter Sport), Ferrero, Kraft и Nestle.

«Во всем мире наша компания держится на трех столпах, — рассказывает Патрик де Масенейр. — Во-первых, это совместное производство: мы производим шоколад, а партнеры его упаковывают под своими марками. Во-вторых, это private labels, как в случае с сетями Aldi и Lidl в Германии. Третий вариант: в США, Бельгии и Швейцарии у нас есть свои региональные бренды».

Три столпа Barry Callebaut поддерживают 37 производственных площадок. Расположены они неравномерно: в экваториальных странах — фабрики по первичной переработке какао-бобов, а в Европе и Америке — по производству массы. В США и Европе положение компании близко к монопольному, но за их

пределами компания продает лишь 12% своей продукции. Год назад Патрик де Масенейр сформулировал новую глобальную стратегию компании, решив довести цифру продаж за пределами США и Европы до 20% по крайней мере к 2010 году.

Обратить внимание прежде всего на Россию компанию заставили исследования Euromonitor International, согласно которым в 2009 году российский шоколадный рынок обгонит британский. В России проживает в 2,5 раза больше потенциальных любителей шоколада, и хотя жители России поедают его в среднем 3,7–4 кг в год, тогда как жители Британских островов — 10,9 кг, скоро российский рынок станет самым крупным в Европе. У нас он растет ежегодно на 4%, а в странах Европы — всего на 1%.



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ СЕКРЕТ ФИРМЫ

Бизнес-завтрак с газетой «Бизнес»

Бизнес как часы Как повысить эффективность организации

6 июня 2006

Москва, отель Holliday Inn Lesnaya, ул. Лесная, д. 15

К участию приглашаются руководители
и собственники компаний из различных отраслей

Темы для обсуждения

- Ключевые факторы рыночного успеха
- Главный ресурс организации – команда. Чем отличается команда от группы начальников?
- Что такое «драйв» и мотивация в команде?
- Как создать «живую» стратегию
- Критерии эффективности организации. Саморазвивающаяся организация
- Инструменты формирования эффективной организации

Время проведения с 10.00 до 13.00

Стоимость участия – \$160 (без учета НДС)

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» и газеты «Бизнес» предусмотрена скидка 10%

Регистрация по тел.: (495) 960-31-18, 797-31-71 доб. 20-47

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

Организатор оставляет за собой право вносить изменения в программу и состав участников



В фундамент своей первой в России фабрики Патрик де Масенейр запрятал какао-боб — на счастье

Впрочем, топ-менеджмент Барру Callebaut, возможно, переоценил перспективы российского рынка. С маршброском на Восток шоколадный гигант опоздал: местные игроки уже инвестировали средства в собственные мощности, а новые западные компании не торопятся выходить на местный рынок.

Критическая масса

ВЛАДЕЛЕЦ ОДИНЦОВСКОЙ КОНДИТЕРСКОЙ ФАБРИКИ **Андрей Коркунов** закупал сырье у Barry Callebaut на польской фабрике компании. В 2004 году он от этого отказался. «Жидкий шоколад ввозится в цистернах, — рассказывает Коркунов. — Так вот, в последний раз, когда пришла цистерна для „Риттера“, в ней испортилась система обогрева, и шоколад застыл».

У Коркунова так и не получилось освободить 40 тонн застывшего шоколада из железного плена. «Аварийных» помещений, где цистерны нагревают и выкачивают из них шоколад, в России нет. Коркунову пришлось бы транспортировать вагон, например, в Бельгию.

После этого случая он инвестировал в собственные мощности по производству какао-массы, чтобы в дальнейшем не рисковать. Патрик де Масенейр полон решимости убедить российские шоколадные компании, что после введения в строй местного производства все будет иначе.

Мощности строящейся фабрики рассчитаны на выпуск 25 тыс. тонн шоколада в год. Причем на церемонии закладки

первого камня де Масенейр заверил: в дальнейшем фабрика прирастет еще двумя корпусами. По его словам, предварительные договоренности с российскими производителями шоколада позволяют ему задумываться о форсировании производства до масштабов 150 тыс. тонн в год.

Впрочем, пока о будущих клиентах СЕО Barry Callebaut не распространяется. «Думаю, в первую очередь нужно рассчитывать на давних партнеров, с которыми мы работаем в Европе, но в скором времени мы сосредоточимся и на крупных российских предприятиях», — говорит де Масенейр.

Кто в действительности будет покупать шоколадную массу на чеховской фабрике — загадка. На крупных российских кондитеров Barry Callebaut рассчитывать не приходится: на Одинцовской фабрике собираются по-прежнему использовать собственное производство, и, по мнению участников рынка, маловероятно, что «Объединенные кондитеры» захотят избавиться от собственной фабрики.

Российские офисы глобальных компаний если и закупает у Barry Callebaut сырье, то лишь для тех продуктов, где шоколад используется в качестве второстепенного ингредиента: пирожных, мороженого и т. д. Мощности по производству сырья для шоколадных изделий у них по большей части собственные.

«Основную часть шоколадной массы, которую мы используем, вырабатывает

ПРОСЧЕТЫ

Мировой лидер Barry Callebaut рассчитывает лишь на 10% рынка, потому что:

- экспортируя сырье, компания долгое время ограничивала свой круг клиентов: импорт шоколадной массы связан с риском испортить продукт и поэтому не всем по карману;
- со строительством собственного производства компания опоздала, и все ведущие производители упакованного шоколада инвестировали в собственную переработку какао-бобов;
- новые игроки на рынке шоколада, на которых рассчитывает компания, по разным причинам откладывают экспансию на Восток.

РЫНОК

ПО ЭКСПЕРТНЫМ ОЦЕНКАМ, объем российского рынка шоколада составляет 550 тыс. тонн. Из них около 50 тыс. приходится на аутсорсинговое производство, когда компании лишь придают форму и упаковывают шоколадную массу, изготовленную сторонним производителем. Лидером этого сегмента в России является компания «Инфорум какао». Среди производителей первое место занимает Nestle, затем следуют «Объединенные кондитеры», Orkla Foods, Kraft Foods и Mars. Среднестатистический россиянин потребляет 3,7–4 кг шоколада в год. Это средний показатель по миру: в Ирландии на душу населения приходится более 11 кг в год, а в Японии — всего 1 кг. По данным Euromonitor International, российский шоколадный рынок ежегодно растет на 4%. Если темп прироста останется прежним, к 2009 году Россия станет самым крупным шоколадным рынком в Европе.

фабрика „Россия“ в Самаре», — говорит **Мария Коньшина**, специалист по закупкам сырья компании Nestle. Глава норвежской Orkla Foods (владеет «Сладко» и петербургской фабрикой имени Крупской) **Хаакон Кристиан Андерсен** заявил **СФ**, что вообще не знает о компании Barry Callebaut. Шоколад под брендом Ritter Sport по заказу Alfred Ritter в России производит Одинцовская кондитерская фабрика, которая тоже сама перерабатывает какао-бобы.

Даже Kraft Foods, перекупивший в 2001 году кондитерскую фабрику «Покров» у компании Stollwerck (в Европе Stollwerck входит в Barry Callebaut), использует

в производстве собственное сырье. «Наша шоколадная паста имеет особый вкус и характеристики, типичные для каждого из наших брендов», — говорит глава российского Kraft Foods Мишель Бун. — Она имеет для нас стратегически важное значение».

Неурожай бобовых

НА ЧТО МОЖЕТ РАССЧИТЫВАТЬ BARRY CALLEBAUT, встретив в России не очень радужный прием, во всяком случае пока? «Мы не исключаем, что вслед за нами придут новые западные производители, которые тоже оценят растущий рынок», — не унывает Патрик де Масенейр.

Однако и новые западные игроки в Россию пока не спешат. Alfred Ritter заморозил строительство своей шоколадной фабрики в Чехове. Ferrero Group в конце прошлого года изъявила желание арендовать участок земли в Волоколамском районе Подмосковья, но о конкретных планах по строительству фабрики пока не слышно.

Более вероятно, что клиентами Barry Callebaut станут не старые или новые глобальные лидеры и не первые российские

Скорее всего, Barry Callebaut, привыкшей работать с мировыми лидерами, в России придется довольствоваться небольшими региональными компаниями

компании, а небольшие региональные производители. Сегодняшний лидер шоколадного b2b-рынка в России компания «Инфорум какао» поставяет шоколадную массу в основном небольшим фабрикам, среди которых также много тех, что используют ее как дополнительный ингредиент. Скорее всего, именно таких клиентов заинтересуют более выгодные условия нового поставщика.

Построив фабрику в России, Barry Callebaut сможет снизить стоимость шоколада как минимум на 10%. По словам Андрея Коркунова, это однозначно ниже, чем у многих шоколадных фабрик, самостоятельно перерабатывающих какао-бобы.

Похоже, что Barry Callebaut оказалась в нетривиальной ситуации. По крайней мере, на первых порах российскими клиентами шоколадного гиганта могут стать

не транснациональные производители, а мелкие фирмы, не желающие инвестировать в собственное производство сырья.

«Передела рынка не произойдет», — считает Андрей Коркунов. — Просто придет качественный производитель и уберет с рынка суррогат. Кто именно будет покупать их шоколад? Да какая разница! Если я выпекаю булочки и приеду к ним, разве они мне его не продадут?»

«На рынке всем хватит места», — не унывает Патрик де Масенейр. — Мы не рассчитываем на лидерство, но точно будем здесь одними из нескольких местных игроков». Постаравшись получить от российского рынка максимум, шоколадный гигант двинется дальше на восток. На ближайшие несколько лет де Масенейр запланировал строительство шоколадных фабрик в Китае. **СФ**

24-26 мая 2006 года, Москва

**КОНФЕРЕНЦИЯ
«УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ И РЕКЛАМНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

МАРКЕТИНГ БЕЗ ТВ

На конференции рассматриваются основные вопросы маркетинговой и рекламной деятельности предприятий.

Мастер-классы посвящены приемам проведения маркетинговых мероприятий с использованием наружной рекламы, печатных носителей и эффективных программ директ-маркетинга.

**Регистрация участников: (495) 540-36-92
conference@directcontact.ru, www.directcontact.ru**



Государственный университет Высшая школа экономики

Институт
Коммуникационного
Менеджмента

News Outdoor
R U S S I A



СОЗДАВ ПРОЕКТ ДЕМОКРАТИЧНОЙ ФИТНЕС-СЕТИ «ФИЗКУЛЬТ» И СУМЕВ ПРИВЛЕЧЬ К ЕГО РАЗВИТИЮ КРУПНОГО ФИНАНСОВОГО ИНВЕСТОРА, КОМПАНИЯ WORLD CLASS ПРЕТЕНДУЕТ НА ТО, ЧТОБЫ ПЕРВОЙ ЗАНЯТЬ ПУСТУЮЩУЮ НИШУ МАССОВОГО ФИТНЕСА В СТРАНЕ. текст: **Ольга Шевель**

Доходная гимнастика



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ДОСЬЕ

СЕТЬ ФИТНЕС-КЛУБОВ ДЕМОКРАТИЧНОГО ФОРМАТА «ФИЗКУЛЬТ» была выведена на рынок в апреле 2005 года компанией World Class и фондом прямых инвестиций Alfa Capital Partners при консультационной поддержке ИК «Тройка Диалог». World Class была основана в 1993 году; компания управляет одноименной премиальной сетью, состоящей из 20 центров. Стороны намерены вложить в развитие «Физкульт» и World Class до 2010 года не менее \$120 млн собственных и заемных средств. Ориентировочно до конца 2006 года в Москве и регионах откроется не менее 10 клубов «Физкульт».

В круг текущих интересов Alfa Capital Partners, созданной в 2003 году по инициативе консорциума «Альфа-групп», входят сферы морского транспорта и коммерческой недвижимости на территории России, СНГ, Турции, балканских и средиземноморских стран. Общий объем капитала под управлением Alfa Capital Partners равен \$285 млн. Оборот World Class в 2005 году составил \$55 млн.

Ольга Слуцкер собирается убедить россиян со средним доходом, что фитнес — не самое дорогое развлечение в жизни

World Class, управляющая одноименной сетью фитнес-центров класса премиум, в конце апреля вывела на рынок бренд демократичной сети фитнес-услуг — «Физкульт».

К экономичному формату основатель и президент World Class **Ольга Слуцкер** обратилась, когда стало очевидно: долго оставаться главным двигателем бизнеса премиальные услуги не смогут. В недалеком будущем ниша клубов, рассчитанных на аудиторию, ограниченную довольно высоким уровнем дохода, будет близка

к насыщению. В то же время массовый клиент, на которого ориентирован «Физкульт», способен обеспечить компанию долгосрочным источником роста. Эту оценку перспективности рынка разделил Alfa Capital Partners — недавно стало известно о вхождении инвестфонда в состав акционеров компании.

Спрос без предложения

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ, проведенных компаниями Deloitte & Touche совместно с International Health, Racquet & Sportsclub Association, показывают: потенциальная емкость рынка фитнеса в России составляет 2 млрд евро. Считается, что к занятиям в залах можно привлечь 1,7 млн россиян. Сегодня же фитнесом в стране занимаются всего несколько сотен тысяч человек. Проблема в том, что в последние годы сетевые бренды пытались продвигать

клубы классов премиум и люкс. Но если в Москве, Петербурге и других миллионниках этот формат оказался вполне продаваемым, то в менее крупных городах годовая цена за клубную карту от \$1,8 тыс. кажется запредельной даже для состоятельных по местным меркам жителей.

World Class одной из первых в 1993 году вывела на российский рынок премиальную фитнес-сеть World Class — ее прошлогодний оборот составил свыше \$55 млн. Однако до сих пор проекты, рассчитанные на массовую аудиторию, компания не рассматривала. «Консалтинговый департамент World Class забил тревогу года три назад, — рассказывает Ольга Слуцкер. — В регионах было очень много желающих посещать фитнес-клубы, но от нас хотели услуг по более низким ценам, чем мы могли предоставить. В результате компания отказывалась от огромного количества предложений по открытию центров».

Фитнес для демоса

КАК ПОЛНОМАСШТАБНЫЙ ПРОЕКТ на рынке существует, пожалуй, лишь одна демократичная сеть — City Fitness (компания Strata Partners), также есть множество

«В регионах было очень много желающих посещать фитнес-клубы, но от нас хотели услуг по более низким ценам, чем мы могли предоставить»

безымянных спортзалов. Но в World Class задумали вывести федеральный бренд, подкрепленный разветвленной сетью клубов в десятках городов.

Сеть премиум-залов Слуцкер создавала, ориентируясь на собственное представление об их концепции и устройстве. Однако новый проект, предназначенный для огромной по размеру аудитории, было решено выстраивать по всем правилам.

В результате совместных исследований с консультантами компании United Minds International был получен портрет потенциального потребителя, список его пожеланий и цена, которую тот готов платить за пользование определенным набором фитнес-услуг.

Название «Физкульт» пришлось по душе большинству в фокус-группах. «Применяя

знакомое словосочетание, компания стремилась разбить стереотип, что фитнес — элитное занятие, — объясняет руководитель отдела маркетинга и рекламы World Class **Марина Васильцова**. — Мы пытаемся всех убедить, что это полезное и доступное каждому развлечение».

Неконтрольный партнер

К УЧАСТИЮ В ОБЕИХ ФИТНЕС-СЕТЯХ был привлечен финансовый партнер — инвестиционный фонд Alfa Capital Partners. Он одержал победу в тендере, в котором помимо Alfa участвовали еще три фонда, два из которых международные. Слуцкер не скрывает, что решающим аргументом в пользу Alfa стало согласие фонда оставить за World Class контроль над бизнесом. Кроме того, Alfa как надежного и стабильного партнера рекомендовала вы-



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

конференция

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ: КАК СДЕЛАТЬ КЛИЕНТА СВОИМ НАВСЕГДА

14 ИЮНЯ

2006
МОСКВА
ОТЕЛЬ HOLLIDAY INN LESNAYA
УЛ. ЛЕСНАЯ, Д. 15

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ – ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИЙ,
КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА, ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

лояльность как конкурентное преимущество | стратегия развития с ориентацией на клиента | «экономика» лояльности | получение обратной связи: работает ли ваша программа | финансовые и нефинансовые программы лояльности: преимущества и недостатки | инструменты управления отношениями с клиентами | фокусировка программ на вашего клиента | кросс-отраслевые программы (совместные) | лояльность клиентов через лояльность продавцов

СТОИМОСТЬ
УЧАСТИЯ

\$360

(без учета НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ:

каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно для подписчиков журнала «Секрет фирмы» и газеты «Бизнес» предусмотрена скидка 10% регистрация по телефонам: (495) 960-3118, 797-3171 (доб. 20-47) e-mail: conference@sf-online.ru www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

ИНФОРМАЦИОННЫЙ
ПАРТНЕР

Sostav.ru
Маркетинг Реклам PR



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Все больше компаний, работающих на российском рынке, приходят к необходимости переориентировать деятельность с премиальных ниш на массового клиента

НОУ-ХАУ

Компания World Class:

- разработала концепцию демократичной фитнес-сети для потребителей, чьи доходы не позволяют посещать премиальные залы;
- привлекла инвестфонд для финансирования проекта на его начальной стадии;
- в качестве преимущественного пути развития в регионах выбрала франчайзинг.

РЫНОК

НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ФИТНЕСА в основном представлены премиальные и люксовые сети. Помимо World Class, самыми известными на рынке считаются «Планета фитнес» (входит в состав международной Fitness Holdings Worldwide, 23 клуба), Strata Partners (19 клубов в премиальной сети Orange Fitness и демократичной City Fitness), «Марк Аврелий» (пять клубов), некоторое время назад в Москве и Петербурге появилась сеть Reebok (пять клубов). Кроме того, в России фитнес-услуги предлагают множество спортзалов-«одиночек». По данным компании Deloitte & Touche, в среднем по России клубы посещает 1,8% населения (в Москве 2–3%), в то время как, к примеру, в Нидерландах в фитнес-клубах регулярно занимаются 15,5% (самый высокий показатель в Европе). Средняя стоимость членства в фитнес-клубах в России составляет 90 евро в месяц (с учетом небрэндированных заведений), в Великобритании — 60 евро, в Финляндии — 50 евро. Потенциальная емкость российского рынка фитнес-услуг составляет 2 млрд евро, а в клубы может быть привлечено 1,7 млн человек.

Решающим аргументом в пользу Alfa Capital Partners стало согласие фонда оставить за World Class контроль над бизнесом

брать консультирующая сделку ИК «Тройка Диалог».

Как именно распределились доли, участники операции не уточняют. При этом, как отмечает Слуцкер, «они практически паритетные». «Контроль World Class был основным условием, — говорит она, — далекий от фитнес-индустрии и не разбирающийся в тонкостях бизнеса инвестор мог негативно повлиять на развитие наших сетей».

По словам управляющего директора Alfa Capital Partners **Владислава Мамулькина**, до этой сделки фонд действительно не имел опыта работы с проектами в области фитнес-индустрии. Однако фонд высоко оценил разработанный World Class бизнес-план. Участие в капитале поз-

волило Alfa ввести в совет директоров компании своих представителей — главного и старшего управляющих директоров фонда **Ричарда Собела** и **Дэниэла Вулфа**, а от World Class в совет вошел **Сергей Скворцов**, гендиректор «Тройки Диалог», которая будет осуществлять консультационную поддержку проекта.

Совместные инвестиции участников предприятия до 2010 года составят \$120 млн. Определенная часть средств пойдет на расширение рыночных позиций World Class. Но основные деньги будут направлены на создание новых и приобретение уже существующих клубов для «Физкульты», а также закупку оборудования и рекламную кампанию эконом-сети на федеральном уровне. Владислав Мамулкин

отмечает, что фонд рассчитывает на доходность своих инвестиций не ниже 35%.

Южный дебют

В РЕГИОНЫ WORLD CLASS намерена войти по большей части через франчайзинг. В частности, первый партнерский центр «Физкульт» заработал в Ростове-на-Дону в апреле, на несколько месяцев опередив открытие первого клуба сети в Москве. Гендиректор ростовского «Физкульты» **Михаил Плужников** год назад также по франшизе открыл в городе центр World Class. Тогда же стала формироваться клиентская база для эконом-клуба:

«Люди с доходами \$500–600 в месяц интересовались фитнесом, но премиум-центр посещать не могли — цена занятий

в World Class в \$1,5–2 тыс. за клубную карту превышала ежемесячный совокупный доход молодых семей ростовчан». Именно из них, по наблюдению Плужникова, состоит потенциальная аудитория «Физкульт».

По данным официальной статистики, средние доходы ростовчан за 2005 год приблизились к \$500. Плужников считает, что возможность тратить за год занятий от \$600 (на пресеиле) до \$1000 соответствует уровню доходов местного среднего класса, и при таких условиях клиентами нового клуба могут стать до 25–30% населения города.

Качество — в массы

НИЖЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, БОЛЬШЕ ВЫРУЧКА — главный принцип работы сетей демократичного формата. По словам Слущер, чтобы «Физкульт», в который заложена низкая по меркам премиальных фитнес-клубов маржа в 20–25%, был прибыльным, коэффициент занятости площади должен составлять не менее 1,7 человека на 1 кв. м. В World Class этот показатель равен 0,8.

Совместные инвестиции участников предприятия до 2010 года составят \$120 млн. Основные деньги будут направлены в «Физкульт»

В «Физкульте» ставка будет сделана на групповые программы, а не на индивидуальный тренинг, что является непременным условием для элитных клубов. Кроме того, набор услуг эконом-сети определяется конкретным региональным проектом. В то время как, оплачивая занятия в World Class, клиент за свои деньги стремится получить все возможное — от бассейна и солярия до SPA-салона.

Впрочем, как утверждает Ольга Слущер, ограниченный набор услуг в «Физкульте» не скажется на их качестве. Так, было решено сохранить высокий уровень самого дорогостоящего элемента залов — тренажеров. В \$700 тыс. компании обойдется оснащение современной фитнес-техники центра на Варшавском шоссе в Москве площадью 6 тыс. кв. м (очень крупного по меркам демократичной сети, где оптимальной площадью считается 1,5–3 тыс. кв. м).

Больше значит лучше

ВСЕ ЭТИ МЕРЫ ПЛЮС ГОТОВНОСТЬ ПОДСТРАИВАТЬ концепцию «Физкульт» под местные условия рассчитаны на быстрый рост числа клубов по стране. Большая их часть — местные центры, выкупившие франшизу у World Class, — будут выплачивать компании роялти. Сумма отчисления варьируется в зависимости от типа франчайзингового пакета и оказывается примерно в шесть раз ниже роялти клубов, работающих по франшизе World Class.

На текущий момент подписано около сотни предварительных контрактов. Однако, предполагает Слущер, до конца года реально могут открыться всего десять клубов — в Московской области, Иванове, Энгельсе, Ульяновске и ряде других городов. При сохранении таких темпов к 2010 году в стране появятся минимум

• ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ УСЛУГ «МАРКЕТИНГОВЫЕ УСЛУГИ. ИДЕАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ»

18 МАЯ 2006 ГОДА

ВПЕРВЫЕ В РОССИИ – ЗВЕЗДЫ МИРОВОЙ РЕКЛАМЫ. ВСЕ ВМЕСТЕ – ТОЛЬКО ОДИН ДЕНЬ В МОСКВЕ!

КТО?

- НЕОДНОКРАТНЫЙ ПОБЕДИТЕЛЬ КАНН, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ЖЮРИ КАННСКОГО ФЕСТИВАЛЯ (2005) В КАТЕГОРИИ LIONS DIRECT – Г-Н ФРЕД КОБАИНГЕР – ПРЕЗИДЕНТ PROXIMITY WORLDWIDE, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ BBDO В АВСТРИИ
- WIEDEN+KENNEDY – ПОБЕДИТЕЛЬ КАННСКОГО ФЕСТИВАЛЯ-2005 ЗА РОЛИК «GRRR» ДЛЯ HONDA. АГЕНТСТВО ПРЕДСТАВИТ ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ WIEDEN+KENNEDY AMSTERDAM – ДЭЙВ КОББАН
- САМОЕ МОДНОЕ АГЕНТСТВО В ЕВРОПЕ – ОБЛАДАТЕЛЬ ПРЕМИИ «МЕДИА АГЕНТСТВО ГОДА» – КОМПАНИЯ NAKED COMMUNICATIONS И ЕЕ КРЕАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР И ОДИН ИЗ УЧРЕДИТЕЛЕЙ – ДЖЕЙСОН ДОЭС
- ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕВРОПЕЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ КОММУНИКАЦИОННЫХ АГЕНТСТВ (EASA) – ДОМИНИК ЛИАЛЬ
- ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР STARCOM MOSCOW – ДЖЕФ ЧАЛМЕРС
- ПРЕЗИДЕНТ МЕЖДУНАРОДНОЙ СЕТИ WUNDERMAN В ЕВРОПЕ И АФРИКЕ – МАРКУС ШТАРК
- ПРЕЗИДЕНТ МЕЖДУНАРОДНОЙ СЕТИ RAPP COLLINS В ЕВРОПЕ – СТИВ ГРАУТ

А ТАКЖЕ:

- МАСТЕР-КЛАСС ПО КРЕАТИВУ ПОД РУКОВОДСТВОМ КЛУБА АРТ-ДИРЕКТОРОВ РОССИИ
- СЕМИНАР ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ АГЕНТСТВ

И НАКОНЕЦ:

ПО ОКОНЧАНИИ КОНФЕРЕНЦИИ – ЦЕРЕМОНИЯ НАГРАЖДЕНИЯ ПОБЕДИТЕЛЕЙ «СЕРЕБРЯНОГО МЕРКУРИЯ»!

КАННЫ – «ОТДЫХАЮТ»! ЕСТЬ ВОПРОСЫ? ПРИХОДИТЕ К НАМ НА КОНФЕРЕНЦИЮ!

WWW.NOLINE.BTL.RU
789-8158, 960-2030

СЕРЕБРЯНЫЙ
МЕРКУРИЙ

ОРГАНИЗАТОР



ОФИЦИАЛЬНЫЙ
ПАРТНЕР

A*D*C*R
ART DIRECTORS CLUB

ТЕЛЕВИЗИОННЫЙ
ПАРТНЕР

РЕКЛАМНАЯ
ПАУЗА

ПАРТНЕР



ПАРТНЕР
КОНФЕРЕНЦИИ

MAS Events®

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ИНТЕРНЕТ-ПАРТНЕР

Sostav.ru
Маркетинг Рекламы PR

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ИНТЕРНЕТ-ПАРТНЕР
КОНФЕРЕНЦИИ

ADVERTOLGY
НАУКА О РЕКЛАМЕ
www.advertology.ru

ОФИЦИАЛЬНЫЙ
ИНФОРМАЦИОННЫЙ
ПАРТНЕР

индустрия рекламы

AdMarket.ru

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ

ВЕДУЩИЙ ПАРТНЕР В БЕЛОРУССИИ
BRANDING.BY

ADME.RU

Executive
сообщество
менеджеров
www.e-executive.ru

sales
business
пропаганда

POS
MATERIALS

OUTDOOR
MEDIA

MARKETINGpro

BTL MAGAZINE

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Подобная бизнес-идея уже давно витала в воздухе»



Антон ЧУМАКОВ,
директор по продажам
компании Electrolux

— МНЕ КАЖЕТСЯ, ЧТО ПОДОБНАЯ БИЗНЕС-ИДЕЯ уже давно витала в воздухе. Действительно, фитнес-услуги, начав очень быстро развиваться в середине-конце 1990-х, видимо, достигли предела роста, так как сегмент от \$1000 за годовую карту, как говорится, не резиновый. А желающих вести здоровый образ жизни все больше и больше — это становится модным.

Просится аналогия с горными лыжами. Лет десять назад это увлечение было делом либо очень преуспевающих, либо очень «болеющих» этим людей. Потому что «порог входа» был на таком уровне, что было непонятно: неужели возможность один раз за зиму полюбоваться на снег где-нибудь в Альпах и попытаться себе что-нибудь сломать на скорости действительно стоит таких денег.

А сейчас? Если судить по количеству людей, катающихся только в горнолыжных парках в Подмоскovie, кажется, что не катается только ленивый. И это только начало. А сколько людей, которые могут себе это позволить, но не начинают, так как очевидно, что подмосковные горнолыжные места явно перегружены!

С фитнес-клубами наверняка будет то же самое. Первый, кто станет развивать средний сегмент этого рынка (\$500–800 за годовую карту) и поставит это на сетевую основу, скорее всего, и захватит лидерство. Очень важно, чтобы услуги, предоставляемые этими сетевыми клубами, были привлекательны для посетителей.

Не согласен с тем, что не должно быть персональных тренировок. Персональная тренировка — лицо клуба. Действительно хороший инструктор — как актер в театре. Он может привлечь к себе и своим тренировкам с клиентом столько внимания, сколько захочет. Соответственно, и желающих заниматься по персональному плану может стать больше. Однако цена на «персоналки» должна быть более приемлемой, чем сегодня в World Class.

Как уже упоминалось, важно, чтобы это была сеть клубов. Сетевой бизнес, похоже, прижился в России, и фитнес-клубы не исключение. За сетью, как правило, есть имидж. И будь то дискаунтер или сеть элитарных магазинов, это имидж, устраивающий целевую аудиторию.

Имидж World Class известен многим, это залог надежности и качества. И если о нем знают не все, то это вопрос поправимый. С подобным имиджем, которым обладает материнская компания, у сети «Физкульт» большое будущее.

Ниже рентабельность, больше выручка — главный принцип сетей демократичного формата. В премиальном фитнесе маржа 20–25% считается низкой

40 центров «Физкульт». В этом случае сеть имеет шансы стать самой массовой на рынке, ее услугами ежедневно будут пользоваться несколько десятков тысяч человек. Для сравнения: клиентами World Class за 13 лет работы стали 50 тыс. человек.

Большинство коллег Ольги Слуцкер из премиальных сетей оценивают нишу массового фитнеса как вакантную и подтверждают перспективность нового проекта. PR-менеджер Strata Partners Павел Матвеев находит эконом-сегмент гораздо более динамичным, чем премиальный, апеллируя к опыту своей компании: в City Fitness, запущенной в 2004 году, уже десять центров, в премиальной Orange Fitness — девять, но эта сеть существует на рынке на два года дольше.

Тренд широты

НОВЫЙ ПРОЕКТ WORLD CLASS органично вписывается в общую логику развития потребительских рынков. К необходимости переориентировать деятельность с премиальных ниш на массового клиента приходят все больше российских компаний.

Так, в частности, было с сетью универсамов «Седьмой континент», изначально работавшей в элитном секторе рынка. Мобильный оператор Corbina Telecom, некогда ценой отсекавший значительную часть потребителей со средним достатком, теперь создает продукты целенаправленно для них. Работавший лишь с корпоративным сектором провайдер «МТУ-Интел» в 2004 году предложил частным пользователям проект «Стрим» и, по словам пресс-секретаря компании Евгения Рябовола, стал лидером рынка, подключив по итогам прошлого года четверть миллиона абонентов.

В World Class ожидают, что активность в массовом сегменте заметно усилит позиции компании на рынке фитнеса в целом. Насколько увеличится ее стоимость, загадывать рано. По крайней мере, Alfa Capital Partners рассчитывает на уверенный рост своего нового проекта в течение ближайших пяти лет. **СФ**

частная практика

СВОЯ ИГРА

Часто гениальные бизнес-идеи остаются нереализованными из-за отсутствия стартового капитала. Эту проблему российские предприниматели попытаются решить в прямом эфире телеканала ТНТ.

Телекапиталисты



текст:

антон бурсак

ЗАЯВКА на будущее

В БЛИЖАЙШИХ СЕРИЯХ ШОУ БУДУТ РАССМОТРЕНЫ СЛЕДУЮЩИЕ БИЗНЕС-ИДЕИ:

- Цирковое шоу с участием львов-альбиносов
- Автоматы по записи CD и DVD
- Магазин аксессуаров авторской работы
- Разработка новых технологий выращивания цветов
- Производство корейского салата под брендом «Кхим Чхи»

14 мая 2006 года ТНТ запускает в эфир новое шоу «Капитал», в котором примут участие пять известных российских бизнесменов.

Им нужно будет оценить перспективы идей, предложенных гостями шоу — предпринимателями, и решить, стоит ли инвестировать в эти проекты свои личные деньги (иногда свыше \$100 тыс. на один проект). «Капитал» создан на основе шоу Dragon's Den — совместного проекта Sony Pictures и японского телеканала Nippon TV. Аналогичные шоу транслируются австралийским телеканалом «7» и британским BBC.

Программа, по замыслу авторов, должна повысить интерес зрителей к предпринимательской деятельности и переломить негативное отношение большей части общества к частному бизнесу. «Уровень предпринимательской активности в России — один из самых низких в мире», — говорит гендиректор телеканала ТНТ **Роман Петренко**. — У нашей программы есть реальный шанс поднять предпринимательский дух, показав главный процесс бизнеса — продажу идей». ТНТ удалось привлечь к участию в шоу очень разных людей: **Павла Теплухина** («Тройка Диалог»), **Евгения Чичваркина** («Евросеть»), **Андрея Коркунова** (Одинцовская кондитерская фабрика), **Сергея Недорослева** («Каскол») и **Надежду Копытину** («Ледово»).

«Когда Роман Петренко меня пригласил, я сразу ответил, что формат шоу на ТНТ не для меня», — рассказывает председатель со-

вета директоров группы компаний «Каскол» **Сергей Недорослев**. — Но потом подумал, что если зрители вместе с участниками программы проанализируют проекты и решат, в какой из них и почему они сами вложили бы деньги, это будет уже не шоу, а серьезный практический курс для миллионов людей». Павел Теплухин считает, что программа окажется полезной в первую очередь для самих российских предпринимателей. «Странно, — размышляет он, — но при подготовке бизнес-плана люди у нас иногда забывают учесть такие очевидные вещи, как выплата налогов или дивидендов. Надеюсь, посмотрев шоу, многие поймут, что существует ряд стандартных вопросов, интересующих внешнего инвестора, и на эти вопросы нужно ответить, прежде чем идти просить у кого-то денег на новый проект». Руководитель холдинга «Ледово» **Надежда Копытина** рассматривает «Капитал» еще и как возможность побыть «по ту сторону баррикады». «Обычно руководитель компании, даже самой крупной, выступает в роли просителя денег у инвесторов или акционеров, — замечает она. — Очень интересно на какое-то время занять место тех, кто принимает эти финансовые решения».

«Секрет фирмы» является информационным партнером шоу «Капитал». С мая по август в рубрике «Своя игра» **СФ** будет рассказывать о проектах, получивших инвестиции, и о наиболее интересных идеях, привлечших внимание экспертов, но по тем или иным причинам оставшихся без финансирования. **СФ**

с27

Атлантический ребрендинг

Один из крупнейших дистрибуторов иномарок, автохолдинг «Атлант-М», решил воспользоваться услугами Томаса Гэда. Известный маркетинговый консультант поможет «Атланту» провести ребрендинг.

«Речь идет о новой фокусировке брэнда, — говорит гендиректор холдинга Олег Хусаенов. — Мы хотим, чтобы брэнд „Атлант-М“ ассоциировался с новым набором качеств». В их числе он называет «заботу о клиентах» и «осуществление желаний».

Идейным вдохновителем перемен стал автор концепции «4D-брендинга» и слогана Connecting people маркетинголог Томас Гэд. Ребрендинг будет проходить в три этапа и завершится к концу 2006 года. Первый этап уже завершился: за описание миссии и стратегии автохолдинга Томас Гэд получил \$250 тыс.

В рамках ребрендинга «Атланта-М» не только обновляет визуальный облик, но и внедряет несколько ноу-хау. В частности, во всех автосалонах установят объединенные в сеть компьютерные терминалы — электронную книгу отзывов. Жалобы клиентов будут попадать к руководителям подразделений и одновременно к самому Олегу Хусаенову.

Другое, более затратное, новшество — превращение автосалонов в многофункциональные торгово-развлекательные комплексы.

Вначале стратегия «Атланта-М» заключалась в строительстве «автомобильных деревень» — крупных комплексов из нескольких автоцентров (см. **СФ** №33/2005), которые в совокупности должны привлекать больше посетителей,

чем отдельные салоны. Теперь идея получила развитие: компания будет предлагать новые услуги, рассчитанные на несколько групп, среди которых «бизнесмены», «любители активного отдыха» или просто «женщины». Для «любителей активного отдыха», например, «Атлант-М» построит в «деревнях» фитнес-центры.

Доктор прописал IPO

Пятый по величине российский фармпроизводитель — ОАО «Верофарм» — на прошлой неделе провел IPO на РТС.

Инвесторам была предложена не новая эмиссия, а часть акций нынешних владельцев компании. «Тройка Диалог» продала всю свою долю (19,9%). Аптечная сеть «36,6» выставила на продажу 30%, оставшись владельцем контрольного пакета. В результате IPO 49,99% акций «Верофарма» были проданы за \$140 млн (по \$28 за акцию). Это очень неплохой результат. Ведь еще в декабре прошлого года аналитики оценивали всю компанию в \$150 млн.

За последний год российский рынок фармацевтической продукции показал неплохую динамику. По данным аналитической компании DSM-Group, он вырос на 35%, а общая его емкость достигла \$9 млрд. Такие темпы не могут не привлекать инвесторов. И фармпроизводители этим пользуются. Так, по некоторым данным, скорое IPO планируют в компании «Отечественные лекарства».

Полученные от продажи акций средства основной акционер «Верофарма», сеть «36,6», пустит на собственные нужды, а именно на усиление своего присутствия в регионах, полагают аналитики. «Несмотря на то что „36,6“ имеет



IPO «Верофарма» еще раз показало привлекательность фармотрасли. И готовность инвесторов скупать все, что движется

цифра

\$9

млрд готовится заплатить инвестор Роберт Ченгиз за Mitchells & Butlers (M&B), вторую по величине британскую сеть пабов. Покупка M&B может стать самой крупной сделкой на этом рынке.

Осенью Ченгиз уже упустил другую сеть — Spirit Group, которая досталась крупнейшему инвестору в этой отрасли Punch Taverns, предложившему на 60 млн фунтов стерлингов больше. Таким образом, под управлением лидера оказалось более 8 тыс. заведений. M&B остается последней крупной сетью, не сменившей собственника в последние годы.

В Великобритании ей принадлежит около 2 тыс. заведений, в том числе 1300 баров и около 600 ресторанов и гостиниц. В заведениях M&B в рабочие часы только легкого пива выпивается по четыре пинты в секунду. Спрос со стороны инвесторов, а также Олимпиада, которая пройдет в Лондоне в 2012 году, подталкивают акции к росту. Новость о предложении Роберта Ченгиза подняла стоимость акций M&B на 7,3%.

Впрочем, время перемен для британского рынка пабов наступило еще 15 лет назад. В 1990 году правительство Маргарет Тэтчер обязало всех пивоваров, чьи сети насчитывают более 2 тыс. пабов, продать их, чтобы сделать сектор более конкурентоспособным. После реформы отрасль пережила волну консолидации. Возникло поколение крупных независимых операторов. Под крыло сетей попало и большинство знаменитых именных пабов, расположенных на центральных улицах Лондона. По оценкам British Beer and Pubs Association, сейчас в Британии примерно 60 тыс. пабов, а годовой оборот отрасли около 20 млрд фунтов. □

тренд

В иностранных сетях

Российский гостиничный рынок, годовой рост которого оценивается в 20–25%, в последнее время очень интересуют иностранных операторов. Так, недавно стало известно, что еще одна гостиница — «Пулковская» в Петербурге — перейдет под управление Rezidor SAS, став вторым в России отелем под маркой Park Inn (первый открылся

в марте 2006 года в Екатеринбурге). Планы Rezidor, управляющей кроме Park Inn четырьмя престижными отелями под брендом Radisson SAS, грандиозны — создать в России к 2010 году сеть из 50 отелей.

Неменьшее рвение демонстрируют и другие зарубежные операторы. Британская группа Intercontinental Hotels до середины 2006 года откроет в Москве два отеля под маркой Holiday Inn. Кроме того, в начале 2007-го в России появится первый отель под люксовым брендом Crowne Plaza:

соответствующую франшизу Intercontinental продала Центру международной торговли, владеющему столичной гостиницей «Международная». Французская Accor Group (два отеля в Москве и один в Петербурге) всерьез взялась за регионы: уже достигнуты предварительные договоренности о строительстве по меньшей мере семи отелей Ibis и Novotel в Сибири, Приволжье и на юге России.

Если так пойдет и дальше, иностранные операторы вскоре догонят по объемам номерного фонда отечественные сети. Впрочем, по-

следние тоже не стоят на месте. В 2005 году Management Hospitality Group получила в управление развивающуюся сеть эконом-отелей «Ассамблея», в которую должны войти 15 гостиниц. А Heliopark Group с начала 2006 года расширила свою сеть вдвое — с пяти до десяти гостиниц. □

Крупнейшие зарубежные гостиничные операторы в Москве

Оператор	Количество отелей	Количество номеров
Marriott International	5	1471
Accor Hotels	2	743
InterContinental Hotel Group	2	601
Rezidor SAS	1	410

Источник: Marco Polo Hotel Management

более \$100 млн долга, она не будет облегчать это бремя за счет вырученных средств, а вложит их в развитие аптечной сети в регионах, — уверен генеральный директор DSM-Group Александр Кузин. — Приобретая на эти деньги небольшие сети, она сможет нарастить до 300 точек собственную аптечную сеть и сконцентрироваться исключительно на ритейле».

Защита «Боржоми»

Компания Georgian Glass & Mineral Water (GG&MW), производитель «Боржоми», в мае потратит \$1 млн на поддержку и продвижение бренда в России. Кроме того, в целях борьбы с фальсификацией будет проведен рестайлинг продукции.

Изменения претерпит дизайн ПЭТ-упаковки для минеральной воды. Бутылка будет снабжена новой этикеткой, которую разработает голландская дизайнерская фирма Claessens Product Consultants и которая будет напечатана на металлизированной бумаге, что, как ожидается, существенно затруднит подделку. Затраты на рестайлинг составят \$10 млн. Кроме того, GG&MW намерена увеличить цену на воду в ПЭТ-упаковке на 20% — с 30–35 руб. до примерно 40 руб. Сейчас литр воды в ПЭТ-упаковке и 0,5 л в стеклотаре продаются по одной цене.

В самой компании утверждают, что все эти мероприятия никак не связаны с нападениями Роспотребнадзора. Однако, по мнению участников рынка, GG&MW активизируется именно из-за действий этого ведомства. На днях Роспотребнадзор разослал главам своих территориальных управлений письмо с указанием провести проверку организаций, занятых ввозом минеральной воды из Грузии. Примечательно, что с особым вниманием предпринято проверять «Боржоми».

Неделей раньше сотрудники Роспотребнадзора провели рейд на оптовом складе компании «Наша вода», одного из крупнейших официальных дистрибуторов «Боржоми». В результате была приостановлена реализация партии из 140 тыс. бутылок воды на сумму \$150 тыс. После этого инцидента, помня о запрете на поставку и реализацию в России грузинских и молдавских вин и крепких напитков, на рынке заговорили об угрозе для всего российского импорта «Боржоми». Однако главный санитарный врач России Геннадий Онищенко, который, собственно, и был инициатором «грузинских» и «молдавских» проверок, поспешил разрядить обстановку. На днях он заявил, что ситуация с «Боржоми» не так безнадежна. По оценке Онищенко, компания «неплохо работает в плане выявления фальсификата».

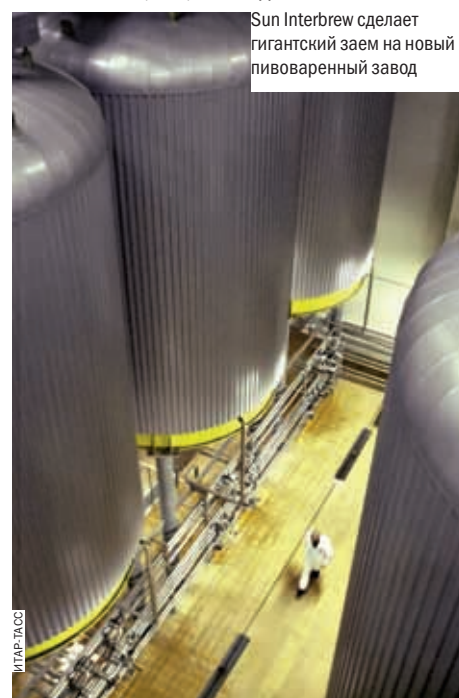
Sun Interbrew идет на рекорд

Компания Sun Interbrew, принадлежащая концерну InBev, объявила о своих планах организовать три облигационных займа на рекордную общую сумму 11 млрд руб.

Это больше, чем заняли на публичном долгом рынке все российские пивовары вместе взятые. Вырученные средства компания намерена потратить на рефинансирование существующих долгов, в том числе первого облигационного займа на 2,5 млрд руб., срок погашения которого истекает в августе этого года. Остаток средств пойдет на расширение производственных мощностей. В частности, будет строиться пивоваренный завод в Ангарске, который оценивается в 70 млн евро.

Финансовые показатели Sun Interbrew по итогам 2004 года выглядят хуже, нежели у конкурентов, говорит Егор Федоров, аналитик Банка Москвы (в 2005 году после вхожде-

ния в InBev компания перестала быть публичной и не раскрывает данные в полном объеме). По операционной рентабельности Sun с 12,1% отстает от «Балтики» (17,4%) и Efes (14,7%). Выше у нее и долговая нагрузка. Чистый долг компании в 2004 году составил \$326,3 млн, а доля долга в активах — 34%. Это приемлемый показатель, говорит Федоров, но у «Балтики» и Efes он лучше — 10% и 16% соответственно. Однако эксперты не сомневаются в том, что компании удастся разместить эти займы в полном объеме. Ведь за спиной Sun Interbrew стоит гигант InBev, кроме того, компания имеет в России внушительную 17-процентную долю рынка, занимая второе место после «Балтики». По мнению Егора Федорова, компания сможет разместить первый заем серии с купонной ставкой 8,5–8,75% годовых. □



Sun Interbrew сделает гигантский заем на новый пивоваренный завод



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Хасис остался при своем

Чтобы возглавить компанию, которая объединит сети «Пятерочка» и «Перекресток», **Лев Хасис** (на фото) должен отказаться от участия в собственных розничных проектах «Глобус Гурме» и «Дейли».

Многие наблюдатели поразились тому, как Льву Хасису, возглавлявшему до слияния компаний совет директоров «Перекрестка», удавалось развивать несколько розничных проектов, не навлекая на себя гнев партнеров (некоторые из этих проектов даже конкурировали друг с другом, например магазины у дома «Дейли» и «Перекресток-мини»). Но теперь ситуация изменилась: Хасис должен возглавить розничного монстра, который будет создан после объединения «Перекрестка» и «Пятерочки», и ему придется соблюдать формальности, ведь объединение происходит на базе «Пятерочки», акции которой торгуются на бирже.

Впрочем, Лев Хасис нашел способ выйти из положения, оставшись «при своих». Бизнесмен собирается покинуть совет директоров компании «Дейли фудс», владеющей «Дейли», и «Столичной торговой компании», развивающей сеть гастрономических бутиков «Глобус Гурме». Однако расставание с принадлежащими ему пакетами акций в его планы не входит. Свои доли он намерен передать в доверительное управление одному из западных инвестиционных банков. Его выбор может пасть на J. P. Morgan, Goldman Sachs или HSBS.

Времени на размышления остается не так много: до конца второго квартала сделка между «Пятерочкой» и «Перекрестком» будет за-

крыта, поэтому переговоры с банком должны завершиться до середины мая. Лев Хасис владеет и активами нерозничных компаний, но от них «дистанцироваться» не считает необходимым. Например, будучи миноритарием «Трансаэро», он входит в совет директоров авиакомпании и с этой должностью расставаться не намерен.

Tuscan под откос

Похоже, что **Николай Смоленский**, сын известного предпринимателя **Александра Смоленского**, не справился с ролью автомата.

В 2004 году он стал владельцем британского концерна TVR, выпускающего дорогие спортивные автомобили (Sagaris, Tuscan, Tuscan Speed Six и др.). А на прошлой неделе менеджмент компании принял решение на время распустить половину из 300 занятых на производстве рабочих.

Компания попала в сложное положение после того, как объемы продаж оказались существенно ниже запланированных. Сокращенным рабочим предлагают подождать, когда TVR сможет поправить свои дела и снова взять их на работу. Правда, компания не может гарантировать, что производство останется в городе Блэкпул: возможно, его переведут на новое место, а некоторые сборочные операции переместят за границу. Но в любом случае штаб-квартира и конструкторское бюро останутся в Великобритании. Эти решения уже вызвали беспокойство у рабочих и руководства британского профсоюза транспортников. Они опасаются, что за пределы Соединенного королевства переместят большую часть производства.

История с заводом TVR убедила англичан в том, что их автопром нуждается в защите от иностранных собственников. И не таким уж безумцем выглядит в этом свете британский предприниматель **Дэвид Джеймс**, уже несколько раз пытавшийся вырвать обанкротившийся весной 2005 году MG Rover из рук китайской компании Nanjing Automobile. К делу спасения MG Rover Джеймс подключил даже **Тони Блэра**. Возможно, Николаю Смоленскому тоже придется в ближайшее время столкнуться с давлением английской общественности.

Sun возглавил блоггер

Корпорация Sun Microsystems объявила, что один из ее основателей, **Скотт Макнили** (на фото), руководивший компанией больше 20 лет, покинул пост генерального директора.

Его заменит второй человек в компании — директор по операционной деятельности Sun **Джонатан Шварц**.

Макнили — настоящая легенда корпоративной Америки. Выпускник бизнес-школы Stanford, он довольно рано поверил в успехи сетевых технологий и в 1982 году вместе со своими коллегами по альма-матер создал компанию Sun (Stanford University Network). За счет своей интуиции он сумел обеспечить компании успех в период технологического бума и превратил ее в одного из крупнейших производителей серверов в мире. Защищая идею сетевой экосистемы, Макнили никогда не стеснялся критиковать другие компании. Например, он заявил, что Apple будет очень трудно продавать mp3-плеер iPod в ближайшем будущем, когда все пользователи будут иметь доступ к своей музыкальной библиотеке непосредственно из сети.

Однако теперь Макнили, сохранившему за собой пост председателя совета директоров Sun, придется заняться и самокритикой: положение компании серьезно осложнилось. По итогам третьего квартала 2005 года ее убытки составили \$217 млн. Это вызывает сомнение в том, что кадровая замена была плановой, как подает ее сам Макнили. Вполне возможно, что гендиректор решил покинуть свой пост, потому что уже не может самостоятельно справиться с ростом издержек компании.

Джонатан Шварц пришел в компанию десять лет назад после того, как Sun приобрела фирму Lighthouse, которую он возглавлял. За это время он сменил пять должностей, отдавая приоритет стратегии и инвестиционной политике. Кроме того, как заядлый блоггер, Шварц уделяет много внимания политике открытости компании.



REUTERS

Менеджер-объединитель

На прошлой неделе в холдинге «Металлоинвест» сменился председатель совета директоров.

Кресло **Назима Эфендиева**, который теперь будет руководить металлургическими активами холдинга, займет **Максим Басов**, занимавший до этого пост первого заместителя председателя правления украинской корпорации «Интерпайп».

Руководство «Металлоинвеста» поручило новому менеджеру повысить эффективность управления холдингом, подготовить компанию к активному расширению и повысить ее капитализацию. «„Металлоинвест“ обладает серьезным ресурсным, технологическим и кадровым потенциалом, — заявил Максим Басов. — Это позволит компании в ближайшие пять лет войти в десятку крупнейших горнометаллургических предприятий мира».

О Басове на рынке отзываются как об опытном менеджере. До «Интерпайпа» он работал в компаниях Етап, «Северсталь», «Кузбассуголь», «Северсталь-ресурс», а в большой бизнес пришел из McKinsey. На рынке предполагают, что его пригласили для объединения активов и вывода компании на IPO. «Нет сомнений, что Максим Басов приглашен Усмановым именно для решения этих задач», — уверен аналитик ИК «Проспект» Дмитрий Парфенов.

Совладелец «Металлоинвеста» **Алишер Усманов** уже давно решил создать Евразийскую горно-металлургическую компанию, он готов купить несколько крупных металлургических предприятий и интегрировать их в свою империю. Например, не так давно Усманов высказал заинтересованность в покупке блокирующего пакета акций компании «Мечел», а также пытался приобрести южноафриканского производителя ванадия Highveld Steel & Vanadium более чем за \$1 млрд. Несмотря на то, что эти попытки пока ни к чему не привели, Усманов не потерял надежду создать компанию-гигант. На повестке дня — объединение «Газметалла» и «Уральской стали» с активами «Металлоинвеста».

Оригинальное закрытие

Эксперимент ресторатора **Аркадия Новикова** (на фото) в демократичном сегменте потерпел неудачу: сеть фаст-фудов с оригинальной концепцией «Елки-палки по...» закрыта.

В «Группе компаний Аркадия Новикова» закрытие сети объясняют тем, что владелец помещения на Пушкинской площади в Москве



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

отказался продлевать контракт, решив открыть свой собственный ресторан в уже раскрученном месте. Однако вместе с рестораном на Пушкинской площади были закрыты и «Елки-палки по...» на «Электrozаводской» и в Иванове. В компании уверяют, что будут искать новые помещения, однако конкуренты уверены, что концепция «Елки-палки по...» себя изжила.

В соответствии с замыслом ресторатора каждый посетитель демократичного «экстенсиона» успешного брэнда «Елки-палки» со средним чеком \$10–15 создавал для себя индивидуальный микс, выбирая ингредиенты, которые на его глазах обжаривались на большой сковороде. Возможно, именно необычность концепта и не позволила начинанию Новикова развиваться, не помогла даже экзотика в виде восточного интерьера и монгольской кухни. Развивать сеть компания планировала с помощью франчайзинга, но сети удалось заключить контракт только с одним партнером (франчайзинговый ресторан работал в Иванове).

«Если-палки по...» стал не первой неудачей Аркадия Новикова в сегменте фаст-фуда. Год назад он закрыл сеть фастфудов «Кинг сайз» — совместный проект с Аркадием Левиным. □

УТОЧНЕНИЕ

В СФ №16/2006 в статье «Красная цена» была допущена ошибка. Рост оборота компании «Мир» в 2005 году составил 30%. Редакция приносит свои извинения.

три вопроса

Гендиректором интернет-брокера «Атон-лайн» назначен Иван Тырышкин, экс-президент РТС, в последнее время занимавший пост старшего исполнительного директора Deutsche UFG.



«Секрет фирмы»: Какие цели поставили перед вами акционеры?

ИТ: Создать компанию-лидера в этом сегменте. Надо продолжить экспансию в регионы, предложить новые финансовые услуги, продолжить совершенствование технологической платформы, которая повысит конкурентоспособность компании и сможет обслужить массовый поток клиентов.

СФ: Какая ситуация сейчас в сегменте интернет-брокериджа?

ИТ: Тарифы становятся более комфортными для клиента — комиссии падают. Поэтому растет клиентская база и обороты на организованных рынках, которые каждый год удваиваются. И если компания идет вместе с рынком, то ее показатели ежегодно увеличиваются в среднем двукратно.

СФ: Насколько хороши стартовые позиции «Атон-лайн»?

ИТ: Порадовало, что компания имеет адекватные показатели деятельности, широкую клиентскую базу и перспективы развития. Подтверждение тому — второе место по оборотам в 2005 году. Стать лидером — задача не минутная, но решаемая за два-три года. □





лаборатория

ДИСБАЛАНС

звезды маркетинга → с39
 бренд работодателя → с44
 конкуренция → с49

Средний класс в России привыкает вновь стоять в очередях. Почему в условиях конкурентных рынков возникает дефицит и как с ним бороться?

Острая потребительская недостаточность

текст:

антон бурсак
 евгений карасюк

иллюстрация:

timoфей яржомбек

Шесть лет назад американский холдинг A&T Trade, специализировавшийся на поставках в Россию профессионального звукового оборудования, решил осваивать местный рынок услуг IP-телефонии. Это направление активно развивалось на Западе, но в нашей стране ниша пустовала. Руководить проектом, который сейчас известен под брендом «Зебра телеком», американцы доверили выпускнику программы MBA University of Harvard **Денису Мирошникову**. Дипломированный менеджер рассудил, что проекту нужна массивная рекламная кампания. На продвижение он направил \$1 млн — половину всех инвестиций. Продажи резко пошли вверх, и Мирошников уже рапортовал акционерам об успехах.

Но вскоре выяснилось, что в прогнозах «Зебры телеком» уровень спроса был существенно занижен. В рознице стало остро не хватать телефонных карточек. Обнаружился и дефицит мощностей — их не хватало для обслуживания растущего как на дрожжах количества клиентов. Все это сказалось и на качестве услуг, и на отношении к новичку потребителей, отток которых стал реакцией на случившееся.

После того как развалились СССР и плановая экономика, понятие дефицита не исчезло — оно просто видоизменилось. Десятилетия продержав советских граждан в своеобразном потребительском тоне, дефицит готов преследовать их и с приходом капитализма. Недавняя соляная лихорадка — временное помешательство — здесь ни при чем. Новый дефицит — продукт системы развивающихся рынков. И борьба с ним требует более тонких способов, нежели призывы сохранять спокойствие в адрес предрасположенных к панике сограждан.

Спрос не рождает предложение

ИНОСТРАННЫЕ ТУРИСТЫ, гуляющие по центру российской столицы, не без интереса наблюдают, как московские тротуары перегораживаются очередями хорошо одетых людей, ожидающих у входов в рестораны, по-

с33



Японской культуре питания претит спешка, поэтому любителям суши придется постоять в очереди

ка освободятся столики. Это и неудивительно. На тысячу москвичей приходится всего 25 мест в кафе и ресторанах — в восемь раз меньше, чем в Европе и США. При этом по уровню ежемесячных затрат «на общепит» Москва лишь втрое уступает американским и европейским мегаполисам: \$40 против \$100–150.

Другой рынок, где дефицит виден особенно четко, — автомобильный. Российские покупатели ожидают поставки моделей Ford Focus по восемь-девять месяцев — спрос на них сегодня втрое превышает предложение. «Наш рынок иномарок растет на 60–70% ежегодно, — отмечает директор по стратегическому маркетингу группы компаний «Рольф» **Валерий Тараканов**. — Зарубежные производители просто не успевают реагировать».

Рост продаж Ford в первом квартале 2006 года превысил 85%. Завод компании во Всеволожске увеличит выпуск с 50 тыс. до 60 тыс. машин и планирует довести годовые объемы производства до 75 тыс. автомобилей. Но этого все равно явно будет недостаточно. Впрочем, радикальные меры, призванные сократить время ожидания до разумных сроков, могут не последовать еще долго. Международным концернам, которые на Западе сбывают миллионы автомобилей, маленький российский рынок пока не слишком интересен. По оценкам «Рольфа», за прошлый год здесь было продано всего 575 тыс. новых иномарок (см. материал на стр. 5).

Судовлетворением наблюдая за избытком спроса, компании, возможно, совершают крупную ошибку. Дефицит, чего бы он ни касался, обычно рождает у потребителя чувство, противоположное лояльности. А конкурентам фирмы, создающей ажиотаж и не способной его обуздать, это дает возможность лучше справиться с той же самой работой.

«Когда реклама есть, а товара нет — это раздражает, — соглашается директор Trout & Partners Russia **Алексей Сухенко**. — Вполне логично, что многие из недовольных потребителей решают купить продукцию конкурирующей фирмы». По оценке Сухенко, около 50% приобретателей иномарок в России, столкнувшись с необходимостью ждать три и более месяца, находят альтернативу.

«Рынок иномарок растет на 60–70% ежегодно, зарубежные производители просто не успевают реагировать»

Система недобора

ПРИЧИНЫ СОВРЕМЕННОГО ДЕФИЦИТА кроются как в деятельности самой компании и ее партнеров, так и во внешних обстоятельствах, на которые тяжело повлиять.

В нашей стране довольно часто дефицит возникает в результате **действий государства**. Так, в минувшем марте налоговики запретили более чем 200 автовозам, базировавшимся в Калининграде, перевозить машины из Европы в Россию напрямую. Это застало врасплох импортеров и привело к дефициту некоторых наиболее популярных в России иномарок. Но наиболее яркой иллюстрацией дефицита как одной из издержек госрегулирования служит положение в отечественном стройкомплексе. Один из самых коррумпированных и нерыночных секторов российской экономики, он едва ли когда-нибудь был близок к гармонии между спросом и предложением. Но именно с принятием закона «Об участии в долевом строительстве» эксперты связывают небывалое падение темпов возведения жилья и недостаток резко подорожавших квартир. Так, по данным аналитического центра «Индикаторы рынка недвижимости», в марте этого года средняя цена квадратного метра московской жилплощади перевалила за \$3000.

Впрочем, компании легко провоцируют дефицит и без постоянной помощи. Типичная причина его возникновения — **ошибки в прогнозах спроса.**

Консультант фирмы «Развитие бизнес-систем» **Николай Кучугин** считает, что на потребительских рынках компании планируют объемы, исходя из компромисса интересов различных групп — в первую очередь департаментов маркетинга и логистики. Служба логистики ориентируется на статистику — объемы поставок за минувшие кварталы и размер складских остатков за те же периоды. Маркетологи смотрят в будущее, пытаясь учесть оценку аналитиков по динамике рынка и эффект от рекламных кампаний.

В секторе FMCG, по наблюдениям Кучугина, специалисты по логистике, как правило, «играют на понижение». В росте партии товара они видят дополнительные издержки на перевозку и хранение. Маркетологи же, прогнозируя активный спрос, настаивают на увеличении производства. Баланс нарушается, когда маркетинг, напротив, стремится по максимальной цене продать небольшую партию товара и тут же предложить клиенту его усовершенствованную модель. В этом случае повышается риск недооценки спроса на исходное изделие и, как результат, его дефицита.

Проблема дефицита (временного отсутствия товара на складе) хорошо знакома участникам индустрии прямых продаж. Спрос здесь, как правило, легко прогнозируем, ведь его основная часть приходится на заявки армии индивидуальных предпринимателей (тех, кто продает товар непосредственным потреби-

Судовлетворением наблюдая за избытком спроса, компании, возможно, совершают крупную ошибку. Дефицит, чего бы он ни касался, обычно рождает у потребителя чувство, противоположное лояльности

телям). Однако механика и режим поставок на редкость сложны. Например, компания Avon проводит 13 двадцатидневных кампаний продаж в год, в каждой из которых обновляет ассортимент, цены и вводит спецпредложения. В подготовку каждой кампании местный офис Avon включается примерно за два месяца. Это совсем немного, если учесть, что к началу биллинга должны быть проработаны, утверждены и внесены в информационную систему сложные условия поставок и начисляемые коэффициенты для сотен тысяч торговых партнеров. Ошибки в данных, поздний старт кампании чреваты задержкой отгрузки товара, а значит — и созданием пресловутого дефицита. Пара таких инцидентов — и часть представите-

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

бизнес-семинар

Бизнес-мероприятия: слагаемые успеха

16 мая 2006 года, Москва, конференц-центр Extropolis

Аудитория семинара

- Директора по персоналу, директора по маркетингу и развитию, PR-менеджеры, менеджеры по организации мероприятий
- Компании, оказывающие услуги по организации корпоративных мероприятий, маркетинговые и PR-агентства, тренинговые компании

На конференции выступят

- Алгоритм организации масштабных выставочных мероприятий
Ольга Гозман, генеральный директор, компания **Begin Group**
- Корпоративные мероприятия как способ повышения лояльности персонала
Максим Громов, партнер, компания **Team Systems**
- Требования и сценарии для различных типов мероприятий
Сергей Князев, генеральный директор, **Продюсерский центр «Князев»**
- Структура рынка бизнес-мероприятий
Анна Олевская, директор по маркетингу, **КЦ Extropolis**
- Конференции и мероприятия для партнеров
Тимур Соколов, коммерческий директор, **ГКА.R.M.I.**
- Необычные и интересные форматы деловых мероприятий. Цели, нюансы, особенности, ошибки, партнеры
Екатерина Успенская, директор по работе с персоналом, **ОАО «АльфаСтрахование»**

Организатор оставляет за собой право вносить изменения в программу и состав участников

Время проведения с 10.00 до 13.00 с перерывом на кофе-брейк

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» и газеты «Бизнес»

предусмотрена скидка 10%

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

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

Стоимость участия – \$140 (без учета НДС)

Генеральный информационный партнер





Многим российским покупателям придется подождать восемь-девять месяцев, прежде чем они получат свой новенький Ford

НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

лей, не получивших в срок свой заказ, может уйти к конкуренту поставщика. Слаженная работа служб маркетинга, логистики при поддержке ИТ-департамента снижает этот риск.

Важное свойство дефицита — возникать там, где есть проблемы с **едиными информационными стандартами**, связующими звенья цепочки поставок. «На нашем рынке дефицит зачастую вызван непрозрачностью работы компаний, — говорит **Денис Котов**, гендиректор Санкт-Петербургской сети книжных магазинов „Буквоед“. — Торговая фирма и издатель могут пользоваться ИТ-системами, где данные представлены в разных форматах, это усложняет оперативный обмен информацией о текущих продажах».

Урок изобилия

ВЫСТРАИВАНИЕ ВЗАИМОВЫГОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ продавца с производителем — кратчайший, хотя и не всегда простейший путь к решению проблемы дефицита. «Если нам будут недопоставлять то, на чем мы зарабатываем, придется реагировать», — грозно говорит совладелец «Евросети» **Евгений Чичваркин**. На днях он объявил о снятии почти годового эмбарго на продажу в своих салонах техники Samsung — после того как южнокорейская компания согласилась увеличить объемы своих поставок до размера, устраивающего российского ритейлера.

В то же время инициативы по борьбе с дефицитом вполне могут исходить и от производителя. До осени прошлого года Indesit в России хронически недопоставляла своим контрагентам бытовую технику — только из-за недостатка складских мощностей. Глава представительства компании в СНГ и странах Балтии **Каха Кобахидзе** в интервью **СФ** (№42/2005) признался, что еще немного — и торговые партнеры стали бы отказываться от работы с нестабильным поставщиком, тем более что его место охотно занял бы любой из конкурентов, имеющих или планирующих открыть в России сборочные цеха. В итоге Indesit построила за 32 млн евро крупный распределительный центр неподалеку от своего производства в Липецке. И тем самым решила проблему.

Если дефицитный товар пользуется ажиотажным спросом, этот спрос можно попытаться остудить. Очевидный выход — повысить цену, рассуждает Николай Кучугин. Проблема в том, что этот метод работает только для товаров средней ценовой катего-

рии. Обеспеченные покупатели, скорее всего, будут покупать продукт, даже если он подорожает на 50%, а то и более. Как ни парадоксально, то же самое может произойти и в нижнем ценовом сегменте. Как показывают исследования «Развития бизнес-систем», подавляющее большинство покупателей дешевых сигарет типа «Прима» продолжили бы их курить даже в случае двукратного увеличения цены (ведь на рынке все равно нет ничего доступнее).

Другой способ снижения спроса — сократить маркетинговую активность. Группа «Рольф», к примеру, намеренно сдерживает стимулирование продаж некоторых очень популярных моделей машин, сосредоточившись на постройке новых торгово-сервисных центров. «Нет смысла „крутить педали“, увеличивая спрос, пока не подтянешь адекватный сервис и сбытовую сеть», — объясняет Тараканов.

Но часто дефицит лучше воспринимать как кризис, очаг которого следует локализовать и обезвредить как можно быстрее. Так компания может представить дело как досадный технический сбой, тем самым увеличив шансы на продолжение отношений с клиентом.

В сентябре 2004 года компания «МТУ-Интел» (позже вошла в холдинг «Комстар — Объединенные телесистемы») вывела на рынок новую услугу под маркой «Стрим»: безлимитный высокоскоростной доступ в интернет за \$24 в месяц. Неправдоподобно низкая цена спровоцировала обвальный спрос. Подключения происходили с задержкой на две-три недели

из-за нехватки модемов и абонентских линий. Чтобы выйти на приемлемый уровень сервиса, компании пришлось работать в авральном режиме — срочно добирать персонал в службы продаж и поддержки абонентов, расширить сеть дилеров и докупать недостающее оборудование.

Иногда, чтобы устранить дефицит, бизнес идет на совсем отчаянные шаги. Во время кризиса на рынке сотового ритейла в августе 2005 года (в разгар госкампании по борьбе с «серым» импортом) некоторые магазины, торгующие телефонами, отправляли своих сотрудников скупать трубки в точках конкурентов, чтобы обеспечить необходимый ассортимент.

Мест нет

БОРЬБА С ДЕФИЦИТОМ в сфере общепита и развлечений — дело особое. Посещаемость кафе, ресторанов, кинотеатров и других развлекательных заведений подвержена сильным недельным и даже суточным колебаниям. Известно, что все они обычно сталкиваются с наплывом клиентов в вечерние часы, а пик спроса приходится на конец недели. По оценке главы ресторанного холдинга «Арпиком» **Михаила Зельмана**, сейчас большинство успешных заведений во время бизнес-ланча заполнены на 50–80%, а с 18 до 23 часов — на 80–90%. Вечером с четверга по субботу во многие рестораны тяжело попасть без предварительной записи. В противном случае нужно быть готовым к утомительному ожиданию.

Победить очереди можно, только открывая новые заведения, отмечает управляющий по операционной деятельности «Росинтер ресторантс» **Владислав Рогов**. Правда, по его словам, это не сработает в случае дорогих ресторанов — ведь «шеф-повара и модная тусовка не поддаются „клонированию“».

Там, где расширение затруднено — по концептуальным или финансовым причинам, — нужно приучать людей бронировать места, считает главный редактор журнала «Ресторатор» **Дмитрий Грозный**. «Психологи говорят, что удовольствие надо планировать заранее, и если к этому совету прислушаются хотя бы половина посетителей, проблема дефицита мест уже не будет такой острой». В ресторанах Goodman (управляется «Арпиком»), если гость пришел в заведение, а свободных мест нет, сотрудник связывается по телефону с управляющими других ресторанов сети и выясняет, где есть места. По желанию гостя его на такси доставляют в другой ресторан за счет заведения.

Для разогрева

МЕЖДУ ТЕМ НЕ ВСЕ СЧИТАЮТ, что дефицит — это непременно плохо. Некоторые компании искусственно разогревают спрос на товар, вынуждая людей подолгу искать его в магазинах. Несколько месяцев продержав их в напряжении, компания вбрасывает новинку в розницу уже в объеме, достаточном, чтобы насытить рынок. Такой метод, в частности, довольно популярен в Японии. Например, Sony, выводя игровую приставку Playstation 2, активно распространяла слухи о том, что после начала продаж приставок на всех не хватит. Результатом стал настоящий взрывной ажиотаж (подробности — на с. 38).

Но подобная тонкая игра требует предельно точного расчета и к тому же обширного «фан-клуба» потребителей, который есть в активе лишь у избранного круга корпораций. Остальным компаниям следовало бы знать, как в принципе не допускать дефицита, и уж затем при большом желании — учиться управлять его созданием в своих интересах. □

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Производитель отнюдь не всегда заинтересован в ликвидации дефицита»



Антон ЧУМАКОВ,
директор по продажам
компании Electrolux

— В ТОМ, ЧТО ДЕФИЦИТ ВОЗНИКАЕТ В УСЛОВИЯХ ОТКРЫТЫХ КОНКУРЕНТНЫХ РЫНКОВ, ничего удивительного нет. Существует прекрасно известный эффект, когда компания запускает производство какого-то товара, и тот, благодаря своим потребительским свойствам, создает на рынке спрос шире предполагаемого. Производитель с самого начала сталкивается с трудностями, связанными с удовлетворением дополнительного спроса. Хорошо, если имеется возможность резко увеличить объем производства. Однако, как правило, этого не происходит: производство, даже очень гибкое, планируется заранее, да и крайне редко производители рассчитывают на то, что новый товар устроит на рынке мини-революцию.

Что до упущенной выгоды производителя и испорченного имиджа, это вопрос спорный. Во-первых, ажиотажный спрос на какой-то товар — это всегда сигнал производителю для повышения цены. Здесь главное — правильно уловить ту хрупкую грань, после которой дальнейшее, даже небольшое, повышение цены влечет обвальное снижение спроса. Во-вторых, нет такого конкурентного преимущества, которое бы не копировалось. В России спрос на модель Mazda 3, производимую той же компанией, что изготавливает и Ford Focus (и, кстати, на той же базе, что Focus), превышает предложение и сегодня, спустя два года после ее запуска. Конкуренты и «одноклассники» у Mazda 3, конечно, есть, но факт остается фактом. И при этом Mazda 3 на 10–15% дороже даже новой модификации Focus. Иными словами, вопрос в том, насколько революционный создан продукт. Кстати, и на Ford Focus тоже очередь. А на последние модели Lamborghini очередь всегда!

Как выясняется, сам производитель отнюдь не всегда заинтересован в ликвидации дефицита. Более того, некоторые производители выстраивают стратегию продвижения на основе создания дефицита на свой товар (обычно это касается товаров премиум-сегмента). Если же нужно ликвидировать дефицит, то быстрое наращивание производственных мощностей — это здорово. Но если все-таки сделать это невозможно, предлагается такой вариант: попробовать запустить аналогичный продукт, продвигаемый, скажем, на других рынках. То есть создать конкурента, но своего собственного, как Ford Focus и Mazda 3. Это позволит расширить продажи, дифференцировать продукты-аналоги, избежать завышения цен и в конечном счете удовлетворить большее число покупателей.

Пять очередей за хлебом и зрелищами

1

В ноябре 2003 года в центре Токио должен был открыться первый фирменный магазин Apple за пределами Соединенных Штатов. Интерес публики к легендарной марке был настолько велик, что первый посетитель занял очередь в магазин в шесть часов вечера в субботу, при том что магазин должен был открыться утром в воскресенье. Перед самым открытием, по свидетельствам очевидцев, очередь в магазин составляла около 2 тыс. человек и растянулась на несколько кварталов фешенебельного токийского района Ginza. Когда долгожданный магазин наконец распахнул двери, его сотрудники встретили первых посетителей оглушительными аплодисментами. Очередь в Apple Store в Токио была занесена в Книгу рекордов Гиннеса как самая длинная в истории.



2

В конце 2000 года компания Sony выпустила в продажу игровую приставку Playstation 2. Начиная с весны 2000 года во всем мире была развернута активная рекламная кампания в поддержку продукта. В течение всего лета постоянно возникали слухи о будущем дефиците приставки. Представители Sony активно поддерживали эти слухи, ссылаясь на недостаток комплектующих и стремление насытить прежде всего японский рынок. В результате за день до появления Playstation 2 в продаже американские и европейские покупатели начали занимать очереди перед входом в магазины. В некоторых штатах Америки подростки, томившиеся в ожидании открытия магазинов, начали утруивать беспорядки. В результате успокаивать разгоряченных фанатов Playstation пришлось полиции. В первые дни продаж приставки ее практически невозможно было приобрести в рознице, а у посредников ее цена взлетела с \$200 до \$600 и более.



3

В 2005 году в результате давки на открытии нового магазина IKEA в Лондоне были ранены восемь человек. В полночь на открытие магазина, предложившего большие скидки в период с 24.00 до 03.00, собралось около 4 тыс. человек. Возникшая в дверях сутолока и стала причиной травм. В результате открытие магазина пришлось отложить. Годом ранее в городе Джидда в Саудовской Аравии столкновение при тех же обстоятельствах — открытии гипермаркета IKEA — закончилось трагедией: трех человек, пытавшихся проникнуть внутрь магазина, затоптали насмерть. Ажиотаж покупателей вызвала предложенная IKEA скидка в размере \$150 первым 250 посетителям. Люди стали собираться у магазина ночью, а утром перед открытием у входа скопились около 8 тыс. человек.

4

Крупные кинокомпании знают толк в создании ажиотажа. За полгода, а то и раньше, до выхода фильма они начинают подогревать интерес публики. Абсолютным рекордсменом здесь является компания Джорджа Лукаса Lucas Arts. В 1999 году вышел на экраны первый фильм трилогии «Звездные войны». Все фильмы трилогии вызывали взрывной спрос. Два американских фаната «Звездных войн» заняли очередь в кассу за четыре с половиной месяца до выхода второй части картины: они поставили палатки в киноцентре Sinerama в Сиэтле. Стоимость билетов у перекупщиков достигала нескольких сотен долларов. Многие уходили с работы, чтобы отстоять очередь. Ущерб, нанесенный экономике США в результате таких прогулов, оценивается в \$500 млн в расчете на один фильм трилогии.

5

Россия тоже внесла посильный вклад в историю самых длинных очередей мира. В 1990 году в Москве открылся первый McDonald's. Ресторан осаждала толпа в 20 тыс. человек, желающих вкушать продукцию американского фаст-фуда. Еще более года после этого стремившиеся попасть в McDonald's выстаивали в очереди по несколько часов, что, естественно, не слишком удачно сочеталось с самой концепцией ресторанов быстрого обслуживания. Впрочем, все это не помешало заведению стать одной из главных достопримечательностей столицы. В 1991 году там был зафиксирован рекорд: самая длинная очередь в рестораны McDonald's в мире — 275 м, состоящая из 1,5 тыс. человек. Немного меньше, чем упомянутая выше самая длинная очередь в истории — в токийский магазин Apple. **СФ**

Дмитрий Ширшов — идеальный корпоративный камикадзе, каким и нужно быть маркетологу, чтобы постоянно ругаться с начальством. Судя по карьере бывшего директора по маркетингу «Вены», умение ругаться ценится на Западе как никогда.

«Либо делаем, либо партбилет на стол»

текст:

максим котин

фото:

евгений дудин

«Секрет фирмы»: После работы на пивоваренном заводе «Вена» вы перешли в компанию, которая является одним из собственников Baltic Beverages Holding (BBH), — Scottish & Newcastle. Как это произошло?

Дмитрий Ширшов: Я поговорил с владельцами, когда стало понятно, что BBH будет консолидировать свой бизнес в России. Понимаете, я в маркетинге работаю уже 10 лет. Для нашего интенсивного рынка это огромный срок. Все равно что 30 лет в Европе. В последнее время мне стало в России скучновато, захотелось чего-то нового. Для этого нужно было уехать: маркетинг ведь завязан на людях, и чтобы получить что-то новое, нужно сменить потребителей.

СФ: Иными словами, на Запад вы поехали за новой целевой аудиторией?

ДШ: Да, и за новыми впечатлениями. Жизнь идет, и не хочется ждать спокойного пенсионного возраста, когда ты проснешься и скажешь: столько на свете стран, черт возьми, а я из них объехал только половину.

СФ: Как думаете, получится объехать больше?

ДШ: Наверное. Я же теперь в Шотландии живу лишь формально, а на самом деле ез-

с39



жу по всему миру. Мне дали две работы сразу. Сначала предложили заниматься развитием Foster's в Европе. Я говорю: «Неплохо, но хочется большего». Тогда мне вместо этого предложили развивать бизнес компании в Азии. Я сказал: «Ну что ж, отлично, а можно и то и другое?» Как ни странно, пока получается совмещать.

СФ: Вероятно, Азия неплохо обновляет маркетинговый арсенал европейского менеджера?

ДШ: Конечно, рынки очень сильно отличаются. Только один пример: в Азии трудно найти бар, где к тебе не подойдут и не попытаются сделать презентацию. Я бы назвал это не промоушном, а вовлечением. Подходит к тебе брэнд-амбасадор, как я называю, «дипломат брэнда» и не просто марку рекламирует, а очень грамотно подводит тебя к тому, чтобы ты ее заказал. Это массовое явление, в то время как у нас такой прием почти не используется. Думаю, мы тоже к этому придем... В целом, когда сравниваешь Европу и Азию, понимаешь, почему Китай сейчас «делает всех».

СФ: Почему?

ДШ: Потому что китайцы совершенно безумные люди. Иначе нельзя думать, когда ты приезжаешь в Китай и видишь, что ребята построили за три месяца крупнейший хайвей — больше, чем МКАД. Или когда видишь, что на месте трех старых небоскребов соорудили пять новых. Причем старые были построены 10 лет назад. Просто китайцам они по какой-то причине разонравились.

СФ: А как в безумном Китае с пивом?

ДШ: Самый большой пивной рынок мира. Хотя потребление на душу населения пока невелико. Своих брэндов у нас там сейчас нет — только СП. Моя работа в том, чтобы помогать этим брэндам создавать.

СФ: Получается?

ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ МНЕ СТАЛО В РОССИИ СКУЧНОВАТО, захотелось чего-то нового. Для этого нужно было уехать: маркетинг ведь завязан на людях”

ДШ: Рынок очень сложный. Многие глобальные компании инвестировали в Китай огромные средства, а потом оказалось, что мощностей построено в два раза больше, чем нужно рынку. Цена пива упала до 7 руб. за бутылку. Маржа настолько маленькая, что конкурировать можно только в том регионе, где у тебя стоит завод и где очень короткая логистическая цепочка.

СФ: Есть премиальные марки?

ДШ: Хорошо продается Budweiser. Но это стоило огромных затрат — на скупку местных компаний и агрессивное продвижение.

СФ: А ваша стратегия какова?

ДШ: Наша стратегия весьма прагматична — мы не вкладываем деньги, если не видим возможности зарабатывать в перспективе. Поэтому бизнес пока развиваем, используя местных партнеров. Я только вхожу в курс дела. В Китае быстро делать бизнес нельзя: надо сначала выстроить взаимоотношения. Если ты с людьми не пошел в ресторан и не сумел наладить контакт, можешь даже не пытаться что-то начинать. Продуктивнее всего вpletать разговор о делах в середине ужина, попробовав 35 китайских блюд. На следующей день тебе скажут: это была отличная идея, мы так сделаем. Так что пока рассказать нечего — маркетинге проекты быстро не делаются.

СФ: В развитии Foster's тоже только входите в курс дела?

ДШ: Foster's чрезвычайно интересный брэнд. Австралийская марка, входит в первую десятку международных брэндов, причем растет последние 10 лет. Это очень хорошо, если учесть, что рынок во многих странах уменьшается. У брэнда четкая персоналия: благодаря позитивному отношению к миру, герой брэнда живет, не напрягаясь, и получает удовольствие от жизни. Теперь моя задача — как можно лучше этот образ донести до потребителей и, конечно, увеличить объем продаж на ключевых рынках.

«Ребята, еще раз напишете письмо, мы вас обоих уволим»

СФ: Ваш карьерный рост наверняка у многих вызовет зависть. Как вы начинали свой маркетинговый путь?

ДШ: Вообще-то я собирался быть финансистом. Поехал учиться в Соединенные Штаты на MBA, сдал кучу тестов и получив стипендию американского правительства. После первого года обучения попал в международную программу стажеров Procter & Gamble и отправился в Москву трудиться финансовым аналитиком. Там мне удалось поработать на одном проекте с ребятами из маркетинга. Мне все это понравилось, и я решил специализироваться и на маркетинге, и на финансах. После MBA работал в российском офисе RJR Tobacco (теперь это Japan Tobacco International) — меня завербовали прямо в Америке. Там научился работать в прямом контакте с потребителем: в «табачке» это просто необходимо делать в силу законодательных ограничений. Потом, куда бы я ни приходил, видел, что мои навыки в этом направлении очень хорошо развиты. Затем, правда, понял, что нормальным маркетологом в «табачке» не становятся.

ДОСЬЕ

ДМИТРИЙ ШИРШОВ родился в 1972 году. Окончил филиал Московского государственного университета в Ульяновске и Ohio State University. Работал маркетологом в компаниях RJR Tobacco, Mars, «Вена». Самый известный проект, реализованный им в последние годы, — вывод на российский рынок пива Tuborg Green. В настоящий момент — директор по развитию брендов Scottish & Newcastle.

КОМПАНИЯ

SCOTTISH & NEWCASTLE — одна из крупнейших пивоваренных компаний мира и вторая по величине в Великобритании после SABMiller. Компания владеет долями в 50 пивоваренных компаниях мира, в ней работает 37 тыс. человек. Scottish & Newcastle принадлежит самый известный пивной бренд во Франции Kronenbourg 1664. Также компания разливала по лицензии австралийское пиво Foster's (недавно Scottish & Newcastle полностью выкупила права на этот бренд на территории Европы у его владельца Foster's Group Limited за 309 млн фунтов стерлингов). В России Scottish & Newcastle владеет 50% холдинга BBN, в число активов которого входят петербургские пивоваренные заводы «Балтика» и «Вена» (другой половиной BBN владеет Carlsberg).

ся, потому что там многие элементы медиамикса отсутствуют. И я перешел в Mars.

СФ: Это очень закрытая для прессы компания. Тем интереснее узнать, каковы были главные уроки «маркетинговой школы» Mars?

ДШ: Первый урок мне преподали, когда мы с одним менеджером написали друг другу по паре писем. Нас позвал директор по персоналу и сказал: «Ребята, еще раз напишете письмо, мы вас обоих уволим». Культура Mars такова: надо разговаривать и договариваться, работать только в команде. Если люди начинают писать письма, значит, они марают бумагу, а не решают проблемы.

СФ: А что вы делали в Mars?

ДШ: Я занимался кормами, вел «Вискас». Могу сказать со всей ответственностью, пока у нас жил кот, я совершенно спокойно кормил его «Вискасом». Считаю, что это абсолютно правильная диета. Кот выглядел хорошо. К сожалению, он уже умер от старости.

СФ: «Ваша киска купила бы „Вискас“» — ваших рук дело?

ДШ: Нет, это было придумано до меня. Когда я пришел, бренд начал немного терять позиции, и мы вернули его на первое место.

СФ: Каким образом?

ДШ: Много что было сделано. Например, мы первыми в Россию запустили корма в пакетиках из фольги — они позволяли лучше сохранять продукт, ввести одноразовую фасовку.

СФ: Всего одна инновация позволила укрепить лидерство?

ДШ: Не только она — но она была важной составляющей успеха. Самое потрясающее, что мы запустили ее в послекризисное время и стали продавать дороже. Когда я презентовал бизнес-план, наш финансовый директор не мог понять, как мы сможем продавать дорогие корма в России, которая «лежит» после кризиса. Долго мы дискутировали. Пока, наконец, владельцы не пришли и не сказали: «Этому быть». Этим Mars отличается от других компаний. Там иногда приезжает владелец и говорит: «Не хочу весь этот bullshit финансовый слушать, мы будем это делать. Мы верим, что в России все будет хорошо».

НАДО РАЗГОВАРИВАТЬ И ДОГОВАРИВАТЬСЯ, работать только в команде. Если люди начинают писать письма, значит, они марают бумагу, а не решают проблемы

СФ: Каким маркетинговым подходам вы научились в Mars?

ДШ: Прежде всего там каждого учили думать не как бренд-менеджера, а как генерального директора бренда.

СФ: В чем разница?

ДШ: Гендиректор думает про все составляющие бизнеса, а не о том, как выстроить позиционирование и раскидать рекламный бюджет по разным медиа. Ты как гендиректор думаешь: что с логистикой, что с технологической цепочкой и т. д.

СФ: Чтобы думать и не сойти с ума, надо иметь полномочия что-то изменить.

ДШ: Mars приветствовал, когда маркетологи не просто занимались маркетингом, а работали над кроссфункциональными проектами. К примеру, я вел проект по установке линии для пакетиков «Вискас». Это инженерный проект, но мне пришлось в него влезть. На меня была возложена большая ответственность, потому что я как маркетолог понимал, насколько важна эта инновация.

СФ: Это помогло избежать драматичных ошибок?

ДШ: Это помогло запустить линию в рекордные сроки. Я вполне осознавал ее важность для бизнеса. Если маркетолог не думает о продукте как бизнесе, он просто креативщик. Вот все говорят: функциональная составляющая не важна, важны эмоции. Да ничего подобного! На самом деле даже в пиве до сих пор важно, хорошо у тебя контролируется качество или нет. Если потребитель видит, что у тебя этикетки потертые, вся твоя реклама улетает в трубу.

«Если б не побили, меня бы, наверное, расстреляли»

СФ: Когда этикетки у всех приведены в порядок, возникает вопрос: как установить с потребителем правильный эмоциональный контакт?

ДШ: Исследования, исследования, исследования. Причем дело не в том, что надо их много заказывать. Надо ходить на группы самому и смотреть, как люди себя ведут, когда они врут.

СФ: Вам это когда-нибудь помогло?

ДШ: Да, например когда мы запускали Kronenbourg. У нас была провокационная концепция, построенная на соблазнении по-французски. Все было как положено: нижнее белье и прочие атрибуты. Но потребители говорили, что это слишком и им не нравится. Хотя мужчины стали вести себя странно. Один взял бутылку и долго не отпускал. Другой сказал: «Я буду пить это пиво в гостинице». То есть подоплека концепции проскочила в сознание, помимо воли. Мы, правда, не смогли реализовать идею сразу — сразу по нескольким причинам. Но ряд элементов войдет в кампанию этого года.

СФ: Это могли быть просто случайности. А вы на них построили далеко идущие выводы...

ДШ: Выводы на основе случайностей делать нельзя. Однако такие маленькие искорки дают инсайды, которые можно проверять дальнейшими исследованиями или наблюдениями. В ито-



В МАРКЕТИНГЕ НАДО ПРЫГАТЬ С ВОЛНЫ НА ВОЛНУ. И самое страшное — засидеться на волне. Потому что тебя с нее так понесет, что обидно будет

ге ты хорошую концепцию можешь из этого выстроить. Люди ведь большие лицемеры. Посадите мужчину рядом с женой, напротив — красивую женщину и спросите, хочет он эту красавицу или нет. Естественно, он скажет «нет». Посадите его рядом с друзьями, получите совершенно другой ответ.

СФ: Мне кажется, вся эта мифология про инсайды и озарения скрывает истину: маркетолог верит во что-то и готов искать подтверждение веры в чем угодно, в том числе в подсчете времени, когда бутылка удерживается в руке.

ДШ: По-разному бывает. У хорошего маркетолога оба полушария работают одинаково хорошо, и тогда он постоянно нарушает правила, причем вполне это осознавая. Важно анализировать, какие звоночки поступают — маленькие инсайды позволяют тебе создать веру. Хотя, конечно, это сложная задача. Скажем, первое, что приходит на ум человеку: что бы я сделал, если бы был потребителем. Очень легко этому поддаваться, а нельзя — ты ведь не являешься целевой аудиторией. Я говорю банальные вещи, но это самый страшный эффект, который психологически довлеет над любым маркетологом.

СФ: Вы такую ошибку совершали?

ДШ: Такую нет, но были случаи, когда менял свое мнение под напором рациональных аргументов, а потом жалел. Так, мы запустили «Невское Ice» на год позже, чем могли. Посмотрели

на исследование, показавшее, что концепция не содержит ничего особенного. Посмотрели на мировые тренды, где сорта ice не слишком хорошо себя чувствуют. И отложили запуск. Потом все-таки передумали и запустили. И очень успешно. Но запустили бы раньше, еще бы успешнее были. Если задуматься, это же потрясающая штука. Можно смотреть на рациональные факторы, а можно довериться интуиции. При этом можно выиграть, а можно жестоко проколоться.

СФ: Но надо себе верить?

ДШ: Да, надо верить.

СФ: Не было такого, что вы поверили и пожалели?

ДШ: Честно, нет. Чаще все-таки случается жалеть, что под давлением менеджмента перестраховываешься. В этом смысле маркетолог должен быть корпоративным камикадзе. Он должен быть способен разругаться со штаб-квартирой или с генеральным директором. Либо делаем, либо партбилет на стол.

СФ: Вы ругались?

ДШ: Было несколько моментов. Когда я пришел на завод «Вена», запуск Tuborg Green, который уже был запланирован, отложил на год. Посмотрел, что запуск не готов, оценил сложную конкурентную ситуацию и отложил. Скандал был страшный.

СФ: В какой форме?

ДШ: В форме эмоциональных разговоров с датским руководством. Самое потрясаю-

щее, чем все закончилось: в прошлом году Carlsberg в своей корпоративной брэнд-школе решил разбирать русский кейс запуска Tuborg Green. Так вот одним из разделов в нем было описание конфликта между российским директором по маркетингу и вице-президентом по маркетингу датского офиса. Это делает честь вице-президенту. Он сказал: «Я хочу, чтобы люди не боялись и бились за то, во что они верят». Я считаю, это правильно.

СФ: Вы сказали, что было несколько моментов. А какие еще помните?

ДШ: Мы очень много ругались, когда все-таки запустили Tuborg Green.

СФ: Датчане были против концепции про открывашки, которые остались без работы из-за появления Tuborg Green?

ДШ: Они не понимали, как это можно будет продавать. Изменили мнение, когда мы уже протестировали готовые ролики — они побили ролики из мирового архива, причем со страшным отрывом. Если б не побили, меня бы, наверное, расстреляли. Но я думаю так: будешь бояться, больших дел не совершишь. Tuborg стал лицензионным брэндом номер один, а был номер семь.

СФ: Я, честно говоря, ждал продолжения истории про приключения открывашек и думал, что они станут героями брэнда, как у M&M's. А история затухла.

ДШ: Не затухла. Кампания стала ключиком к сознанию людей. Мы туда прыгнули и начали быстро работать с этим сознанием. Начали строить на функциональном преимуществе эмоциональный брэнд: активный, энергичный, молодежный. Правильно мы ушли от открывашек. Инновация ведь копируется — сейчас многие брэнды выходят с открывашками. А мы отработали их по максимуму и дальше ушли в музыку, стали привозить концерты, проводить массовые мероприятия.

СФ: Только вот немного портит вкус победы некоторая неуникальность территории «пива для тусовок»...

ДШ: На «Клинское» намекаете? С ним мы действительно пересекаемся. Но Tuborg — зарубежный брэнд, поэтому он по определению привлекательней, чем российские марки. Что бы мы ни говорили, в потребительском смысле молодежь у нас более прозападная. Кроме того, есть большая территория, где можно много зарабатывать и где существует какой-то брэнд, который ее удержать не может. Да выгнать его надо и занять территорию.

СФ: Из всей этой истории можно сделать и другой вывод: важно не просто придумать решение, но и вовремя перестать его применять.

ДШ: Да, это точно. Знаете, кто активно занимается бегом, кроссовки меняет каждые полгода. Если не будешь менять, у тебя колени полетят. Потому что ноги привыкают к кроссовкам. Нужно менять нагрузку. В маркетинге то же самое: надо прыгать с волны на волну. И самое страшное — засидеться на волне. Потому что с нее тебя так понесет, что обидно будет.

СФ: Вас несло?

ДШ: Было такое с «Невским». Мы провели рестайлинг: поменяли упаковку, придумали новую территорию — «для тех, кто понимает». Получилось очень хорошо — продажи выросли. Но упаковка сработала лучше, чем реклама: территория оказалась не очень работающей. Кампания понравилась некоторой части петербуржцев, но, по сути, была не пивная, больше подходила для вина. Я допустил ошибку: увидев успех, не стал ничего менять, о чем потом очень жалел.

«Мне неинтересно, когда можно просто воткнуть флажок в землю»

СФ: Вы в основном работаете над совершенствованием уже существующих брэндов. Не тоскуете по созданию ценностей с чистого листа?

ДШ: Я участвовал и в создании брэндов. Делал региональные пивные марки, в частности «Уральский мастер» — сильный брэнд в Уральском регионе. Работать с существующими брэндами труднее, чем создавать новые. Потому что в этом случае у тебя уже есть определенные ограничения: наследие марки, позиционирование, сформировавшаяся аудитория. Это гораздо сложнее, а значит, интереснее.

СФ: Вам нравится, когда сложнее?

ДШ: Мне неинтересно, когда можно просто прийти, воткнуть флажок в землю и объявить территорию своей. Интересно, когда после этого объявления начинается активная драка. Мне нравятся сложные задачи. И к счастью для меня, мир становится все сложнее. **СФ**



ПЕРВЫЙ РОССИЙСКИЙ ЛН ФОРУМ

ИЮНЯ ЕКАТЕРИНБУРГ

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО ДЛЯ РОССИИ

www.leanforum.ru (343) 216-10-50, 257-73-30

Реальные инструменты роста
Выработка современных механизмов повышения эффективности
Обмен передовым опытом построения Производственных Систем
- ведущие отечественные и зарубежные эксперты по
 системе Lean: Майкл Вэйдер, Яльчин Ипбукен, Юрий Адлер,
 Карл Ватт, Алексей Баранов
- руководители компаний-лидеров мировой и российской
 индустрии: Группа ГАЗ, Русал, Rolls Royce Germany,
 ВСМПО-АВИСМА, КАМАЗ-Дизель, Scania Peter, Евразхолдинг,
 Уралмашзавод, КУМЗ, ЗМЗ, ПФ ДСК, Группа компаний Савва,
 МХК Еврохим.

**Бесплатная аккредитация для руководителей
 федеральных и региональных
 министерств промышленности
 и энергетики, экономики,
 отраслевых союзов**












КОМПАНИЯ ROYAL DUTCH / SHELL ОСОЗНАЛА, ЧТО КАРЬЕРА В КОМПАНИИ ЯВЛЯЕТСЯ ТОВАРОМ, А КАНДИДАТЫ — ЕГО ПОКУПАТЕЛЯМИ. ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ И УДЕРЖАТЬ ЛУЧШИХ СОТРУДНИКОВ, ОНА ВЗЯЛА НА ВООРУЖЕНИЕ МЕТОДЫ МАРКЕТИНГА. текст: **дмитрий лисицин**

Карьера на продажу



Каждый год Shell требуются 300–500 человек, и закрыть такое количество вакансий опытными специалистами сложно даже для крупной нефтяной фирмы

Неизвестный бренд

НА ОДНОМ ИЗ РЕКЛАМНЫХ ПЛАКАТОВ компании Shell красуется молодой атлет с загорелым торсом. Надпись под ним говорит о том, что компания — замечательный работодатель для женщин: «Привет, девушки. Приходите работать к нам в Shell, где так много замечательных парней». Кстати, женщины постоянно спрашивают, действительно ли этот парень работает в компании. «Приходится их разочаровывать — это всего лишь реклама», — говорит менеджер по привлечению персонала Shell **Надежда Арзуманова**.

Использовать маркетинговые приемы для привлечения сотрудников в Royal Dutch / Shell начали сравнительно недавно. На глобальном уровне этим занимаются всего несколько лет, а в России программу запустили в августе 2005 года. Именно тогда в российском Shell объявили, что собираются продвигать свой бренд не только как производителя горюче-смазочных материалов, но и как привлекательного работодателя. И тем самым компания попала в струю уже ставшего модным тренда. «Построение бренда работодателя — это тенденция последнего времени», — говорит менеджер по маркетингу компании RosExpert Executive Search **Ирина Пашинкина**. — Проблема нехватки специалистов ощущается все более остро, поэтому в конкурентной борьбе за персонал нужны дополнительные козыри».

Между тем еще несколько лет назад такой необходимости у компании не было. «На российском рынке Shell представляла собой небольшую компанию со штатом около 100 человек, которая не испытывала потребности в наборе большого количества людей и проведении кампании по пост-

роению кадрового брэнда», — вспоминает **Сергей Кукса**, работавший директором по кадровой и административной работе АО «Шелл нефть» с 1993 по 1998 год. Теперь же нефтегазовый концерн намерен резко расширить свое присутствие на российском рынке. В частности, речь идет о разработке месторождений совместных предприятий «Салым петролеум девелопмент Н. В.» и «Сахалин энерджи инвестмент компани Лтд.», и каждый год Shell требуются примерно 300–500 человек. «Салымское месторождение будет разрабатываться еще около 30 лет, а «Сахалин-1» — более 40 лет, — говорит Надежда Арзуманова. — Поэтому перед нами стоит задача набора большого количества российских специалистов».

Сегодня проще сказать, кто в компании не требуется, — нужны инженеры, финансисты, экологи, специалисты по геолого-разведке и т. д. В списке вакансий есть менеджеры по телекоммуникациям, government relations и т. д. Понятно, что сразу закрыть такое количество вакансий опытными специалистами сложно даже для крупной нефтегазовой компании. И чтобы сэкономить на рекрутинге в будущем, нужно было решить стратегическую задачу — потратиться на создание брэнда сейчас и тем самым обеспечить постоянный приток перспективных кандидатов. А затем спокойно растить из них специалистов.

Два года назад компания уже создала в HR-подразделении специальную группу для привлечения персонала. Но несмотря на рост бизнеса, как работодатель Shell все еще оставался «темной лошадкой». «Исследования, проведенные нами в 2003 году, показали: Shell известен в России лишь как брэнд машинного масла, и то, какими видели нас кандидаты, было загадкой даже для специалистов по рынку труда», — говорит руководитель группы по привлечению и подбору персонала **Андрей Чепурнов**.

На форумах для молодых специалистов соискатели оставляли довольно много негативных отзывов о компании. «Например, на www.jobfair.ru писали, что входные требования у нас очень высоки, а в реальности мы якобы мало платим, отправляем на Сахалин, где условия труда оставляют желать лучшего», — говорит Чепурнов. — Мне даже пришлось вмешаться в дискуссию и объяснить позицию компании».

Имидж Shell как работодателя осложнялся и его западным происхождением. «У Shell был образ чужаков с Запада, которые приехали в Россию зарабатывать

«Про нас писали, что требования у нас очень высоки, а в реальности мы якобы мало платим, отправляем на Сахалин, где условия труда оставляют желать лучшего»

на нашей нефти», — поясняет руководитель нефтегазового направления консалтинговой компании Cornerstone **Владислав Быханов**, который подбирает сотрудников для Shell. Одним словом, компании предстояла масштабная работа по созданию позитивного кадрового брэнда.

Карьера против денег

КАНДИДАТ, ИЩУЩИЙ РАБОТУ, — по сути, тот же покупатель. Когда разнообразия товаров нет, он покупает то, что есть на рынке. Если же продуктов слишком много, он начинает выбирать между предложениями разных компаний (см. график на стр. 46, где показано, какой представляется претендентам «идеальная» компания.) И в этот момент каждый работодатель хочет обратить на себя внимание и как-то повлиять на его выбор. По аналогии с customer value proposition (CVP, предложение ценности покупателю) работодатель создает employee value proposition — предложение ценности соискателю (EVP). Фактически компания продает карьеру в качестве продукта.

Для начала Shell определилась с требованиями к своим потенциальным «покупателям». Ее сотрудники должны знать английский язык, обладать аналитическими способностями, техническим складом ума, уметь добиваться результатов. И при этом старались избегать алчных людей — компании не нужны проектные работники, готовые поехать работать куда угодно, если

им хорошо заплатят. «У Shell нет преимущества в зарплате перед другими нефтяными компаниями, — подтверждает генеральный директор „ЭКА консалтинг“ **Рус-там Барноходжаев**.» Поэтому EVP Shell составляет не уровень вознаграждения, а профессиональный и карьерный рост. В этом нефтяной концерн напоминает советский академический институт, куда приходят ассистентом, а профессором становятся через много лет. «У молодого человека почти нет шансов стать руководителем сразу, для этого нужно вырасти в Shell», — говорит Владислав Быханов. Таким образом, цель программы employer brand в Shell — найти лояльных сотрудников, готовых прийти в компанию ради поступательной карьеры.

В первую очередь искать кандидатов начали среди молодых специалистов — студентов и выпускников с опытом работы до трех лет. В начале 2005 года компания провела исследование и установила, что больше всего молодых специалистов интересуют карьера, обучение / развитие и хороший компенсационный пакет, что в общем-то совпадает с EVP Shell. Осталось только придумать, как и с какими продуктами подступиться к этой аудитории.

Рекламный рекрутмент
НА ФОНЕ ПЕРВОЗДАННОГО ПЕЙЗАЖА
ИЗОБРАЖЕН человеческий мозг. Подпись призывает: «Мы используем 10% мозга, используйте остальные возможности».

От использования фотографий сотрудников, представляющих разные расы, в Shell отказались. Свое diversity компания продемонстрировала с помощью башкирского парня и девушки славянской внешности

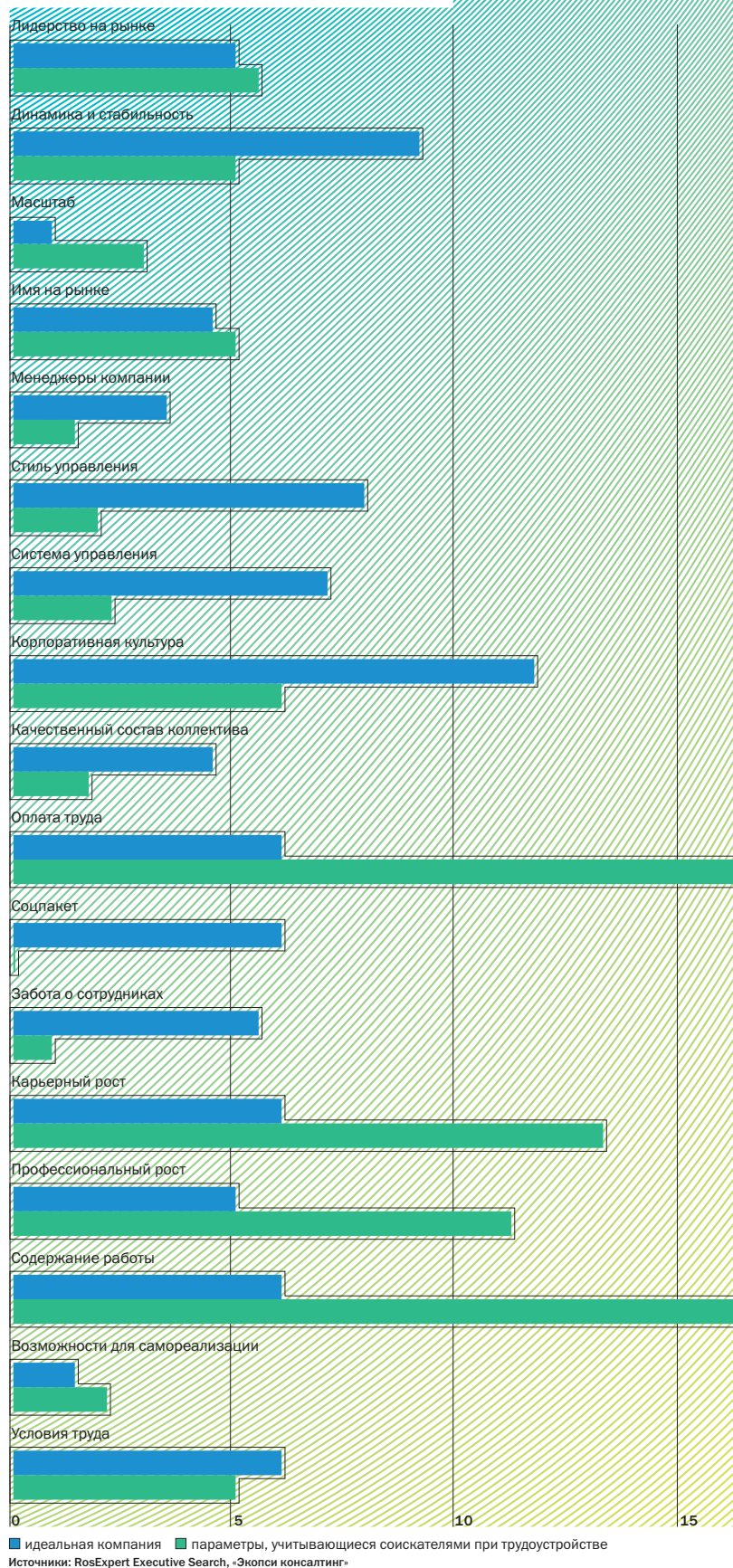
«Идея нашей рекламы — мы работаем в неизведанных зонах, занимаемся разработкой природных месторождений и даем людям возможности реализовать их потенциал», — поясняет смысл рекламного постера Андрей Чепурнов.

С потенциальными кандидатами российский офис Shell решил общаться через прессу. Например, в Москве размещали рекламные модули в «Элитном персонале», The Moscow Times и других изданиях. Но рекламу, кстати, придумали не в России, а в центральном офисе. «Брэнд работодателя Shell должен быть един во всех странах, — поясняет Надежда Арзуманова, — поэтому прав на локальный креатив у нас немного». Однако российские особенности все же учитывали. Так, в России компания отказалась от использования фотографий сотрудников, представляющих разные расы, — как выяснилось, эти образы не близки российской аудитории. Поэтому свое diversity Shell продемонстрировала с помощью отечественных образцов: башкирского парня и девушки славянской внешности.

Газетные объявления выполняли первичную задачу — познакомить аудиторию с компанией, создать brand awareness. Однако выполнение основной задачи — создание у кандидатов образа предпочтительного работодателя — невозможно без непосредственного общения. Поэтому Shell начала регулярно проводить BTL-акции — публичные презентации в вузах, причем особый акцент сделала на регионы. «Shell, как и любой другой нефтяной компании, целесообразно набирать сотрудников в тех регионах, где они работают, — комментирует HR-директор Schlumberger Олег Сидомонидзе. — У этих людей реалистичные зарплатные ожидания, они не испытывают релокационного стресса и, как следствие, они лояльнее московских кандидатов».

Компания Shell избрала несколько необычную тактику — она не предлагала кон-

Идеальная компания для российского кандидата (% ответов)





Андрей Чепурнов: «Реклама увеличивает поток резюме и фактически экономит наш бюджет на рекрутинг»

кретные вакансии, а наоборот, искала людей, которые могли бы ей подойти, и уже потом делала им предложения. Как говорит Надежда Арзуманова, в среднем одну презентацию посещали около 100 человек, и из них потом около половины приходили на собеседование. По итогам многоступенчатого отбора несколько канди-

датов получали работу. Так, из 80 студентов Академии нефти и газа им. Губкина, посетивших презентацию Shell, шестеро будут работать в компании.

Подтверждение обещания
ОДНАКО ОДНИМИ ТОЛЬКО РЕКЛАМНЫМИ ОБЪЯВЛЕНИЯМИ склонить выбор кан-

дидатов в свою пользу невозможно. Поэтому компания разработала линейку специальных продуктов, в первую очередь для молодежи. Так, студентам второго-четвертого курсов Shell предлагает на своем сайте personal development award — помощь в развитии. «Shell принципиально не использует денежных премий, мы предлагаем другие виды помощи», — говорит Андрей Чепурнов. Так, в прошлом году компания отправила нескольких студентов на геологическую конференцию в Геленджик. Более оригинальный ход компания применила в отношении будущих инженеров.

«Этих людей волнуют исключительно технические вопросы — какую заглушку поставить на трубу, как избежать коррозии. Мы же хотели, чтобы они задумывались и о бизнес-проблемах, поэтому оформили некоторым бесплатную подписку на деловые СМИ», — говорит Надежда Арзуманова. «Один из них в итоге согласился работать у нас», — не без гордости добавляет она.

Студентам старших курсов Shell предложила поиграть в бизнес-игру Gourami. Сорок человек из разных стран в течение недели решают бизнес-кейс, посвященный развитию бизнеса Shell в воображаемой стране Гурами. В этой стране есть три мес-

classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

- корпоративный и административный сервис на Кипре и в других регионах мира
- правовое сопровождение бизнеса
- структурирование и правовое сопровождение реализации сделок
- юридическая экспертиза объектов приобретения
- юридическая подготовка объектов к продаже
- обеспечение защиты в судебных органах России и иных юрисдикций

Оказание услуг осуществляется на уровне, достойном Вашего бизнеса

Москва Кипр
Лондон

(495) 223-67-93
642-80-04

юридические услуги

Срочная регистрация, ликвидация фирм.
т. 452-29-50, 514-53-09. www.registr-firm.ru

покупаем

Банк 4119476

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители. Участники. Акционеры для банков 4119476

деловое предложение

Проверки на детекторе лжи www.staff-test.ru (495) 7499276

Известная рок-группа ищет финансового партнера.
Тел. 136-14-69

THUNDERBIRD RUSSIA

Leadership, Teamwork and Performance

Offered by FGI International

Are You Looking for Ways to

- Improve your communications?
- Have more effective teams?
- Make better decisions?
- Understand and capitalize on your natural strengths?

then, LTP is for you!

June 26-27, 2006
Moscow
CBSD Training Facility
Jannet Gililova
Tel: (495) 234 0767

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Создание положительного имиджа позволит Shell привлечь молодые кадры»



Антон ЧУМАКОВ,
директор по продажам
компании Electrolux

— ОТЛИЧНЫЙ ХОД! Во-первых, если компания делает акцент на подобную программу, это значит, что она абсолютно осознала свое место на рынке и занимается теперь не наймом сотрудников, а стратегией в области работы с кадрами. А это принципиально разные вещи. Ведь наем на работу — это выбор наиболее подходящего кандидата из зачастую огромного количества людей. При этом фактор случайности очень большой.

Стратегическое поведение — планируемый процесс с понятной целью, возможностью скорректировать действия и расставить акценты по ходу, как это, например, произошло с перспективами, открывающимися для женщин в нефтяной компании Shell. Фактор случайности, конечно, присутствует и здесь. Однако значение его несравненно ниже.

Во-вторых, создание положительного имиджа позволит Shell привлечь в компанию молодые кадры. Куда скорее будут стараться попасть на работу перспективные студенты? Допустим, у человека два варианта, куда пойти работать: в глобальную нефтяную компанию, которая серьезно относится к каждому сотруднику и открыто об этом говорит и где возможен карьерный рост, или в местную нефтяную компанию, пусть большую и известную, но информация о которой на этом и заканчивается (и отнюдь не потому, что она плохая, — просто имиджа определенного нет, перспективы сотрудника непонятны и т. д.). Ответ, мне кажется, очевиден.

Представление о том, что специалисты часто готовы работать уже за имя, но за меньшие деньги, вряд ли корректно. Настоящие профессионалы прекрасно сами знают себе цену, а кроме того, эту цену знают на рынке труда. Опасно привлекать классного специалиста в расчете, что он будет долго работать за имя. Он, вероятнее всего, попытается использовать работу в известной компании, чтобы в его резюме была впечатляющая строчка, и покинет компанию, как только разберется, что к чему и какие у него перспективы по сравнению с тем, что ему предлагают на стороне.

Другое дело, что положительный имидж работодателя, безусловно, способствует привлечению классных специалистов. Их концентрация будет выше среди тех, кто стремится попасть на работу в подобную компанию. Хотя положительный образ работодателя в неменьшей степени привлекает и тех, кого в компании видеть, может быть, и не стремятся.

торожения — одно еще не разведано, другое через несколько лет исчерпает свой ресурс, а третье принадлежит местной госкомпаниям. Участники должны разработать план действий и обосновать его перед «советом директоров», в который входят высокопоставленные менеджеры Shell. В прошлом году в игре принимали участие и русские студенты, причем из пяти участников двое приняли предложение компании о работе.

Бесконечная выгода

ПРОГРАММА ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА

привлекательного работодателя обошлась Shell недешево. В компании цифр не называют, но по оценкам экспертов расходы могли достичь \$500 тыс. Но и результат того стоил — маркетинговые приемы значительно упростили работу рекрутеров Shell.

Так, по признанию Андрея Чепурнова, число резюме, поступивших от кандидатов на сайт Shell, возросло в пять-семь раз. Сегодня сайт Shell работает как портал по поиску работы — на нем можно размещать и обновлять резюме. «Реклама увеличивает поток резюме и фактически экономит наш бюджет на рекрутмент», — говорит Андрей Чепурнов. Кроме того, число негативных сообщений в адрес Shell на карьерных форумах резко сократилось. «Люди сами начали писать о нас позитивные отклики, это говорит о том, что нам удалось донести предложение компании до соискателей», — продолжает Чепурнов. — А основную отдачу мы рассчитываем получить в будущем».

Правда, мнение экспертов относительно эффективности программы разделились. Директор компании «АНКОР энерджи сервисез» отмечает, что количество вакансий, передаваемых предприятиями группы Shell рекрутинговым компаниям, устойчиво растет, а значительное количество кандидатов жалуется, что они так и не получили отклика от компании. «Такие же задачи могли бы быть реализованы с применением меньшего бюджета», — добавляет Борисов. — Возможно, что в этом случае при планировании бюджета сыграл роль «гигантизм» и стремление всех впечатлить». «Shell успешно решает задачу привлечения новых людей на свои проекты на Сахалине, причем делает это, не вступая в зарплатную гонку с другими компаниями», — спорит с ним Рустам Барноходжаев.

Так или иначе, но маркетинговый путь, выбранный Shell, сегодня — наиболее продуктивный способ борьбы за кадры завтрашнего дня. **СФ**

лаборатория КОНКУРЕНЦИЯ

Открытие гипермаркета Decathlon в мае положит начало переделу российского рынка товаров: это первый случай, когда мировой спортивный ритейлер начал развивать сеть в России самостоятельно.

Спортивный интерес

ТЕКСТ: **Ольга Касплер**

6 мая в Подмоскowie, на 84-м километре МКАД, открылся первый в России гипермаркет Decathlon. Приход известной французской сети может радикально изменить рынок товаров, до недавнего времени стабильный. Decathlon управляет 350 магазинами в 14 странах мира. Это дискаунтер, который зарабатывает исключительно на продаже собственных марок в больших гипермаркетах. Так, площадь открывшегося Decathlon — 8 тыс. кв. м. Для сравнения: лидер российского рынка товаров — «Спортмастер» — только сейчас начинает развивать «двухтысячный» формат.

Концепция спортивного дискаунтера абсолютно нова для России, поскольку лидеры рынка начинали с верхнего сегмента и пока лишь осваивают среднеценовой. Нетрудно догадаться, что у Decathlon в нашей стране неплохие перспективы, особенно если учесть, что компания работает в России самостоятельно: до ее прихода мировые сети действовали в нашей стране только в партнерстве с местными компаниями.

Первым был Sport2000: один из крупнейших западных ритейлеров в 2003-м вместе со «Спортмастером» запустил франчайзинговую сеть «Спортландия». Год спустя Intersport пошел еще дальше, создав франчайзинговую сеть под собственным брендом и заявив о намерении сместить «Спортмастер» с пьедестала.

Если французы начнут инвестировать в российский рынок, они смогут быстро нагнать конкурентов, и не-

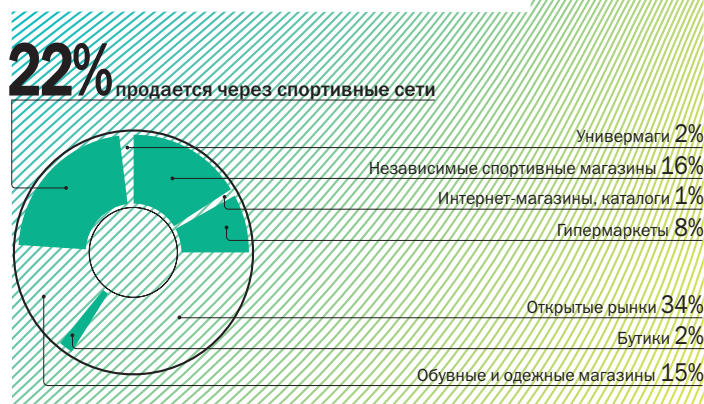
сладко придется как медлящим пока западным игрокам, так и отечественным ритейлерам. Ведь темпы роста рынка товаров в последнее время замедляются: если раньше ежегодный рост был равен 25–30%, то в 2005 году темпы снизились до 16–17%, а объем продаж составил \$2,6 млрд. Впрочем, это не значит, что отечественный рынок неперспективен: доля продаж спортивных сетей составляет только 22%, в то время как 34% товаров покупаются на рынках.

Впрочем, «Спортмастер» сдаваться не собирается и тоже активно расширяет сеть: за последние два года она увеличилась в два раза, до 85 точек. Сегодня в планах у лидера — за два года довести количество магазинов до 300. Чтобы выполнить обещание, компании придется резко набрать темп и открывать в год не по 40 магазинов, а более чем по 100. При этом «Спортмастер» планирует укрупнять формат магазинов (до 2 тыс. кв. м). Каким образом можно реализовать оба этих замысла, остается загадкой. А излишняя романтичность лидера рынка — хорошая причина для атаки.

Остальных игроков претендент на лидерство может и вовсе оставить без внимания: краснодарская сеть «Высшая лига» даже не пытается выйти за пределы домашнего рынка и приблизиться к столицам, а четвертый игрок на рынке, «Триал-спорт», выбрал нишевую стратегию, которая хоть и оберегает его бизнес, но одновременно является фактором, сдерживающим рост.

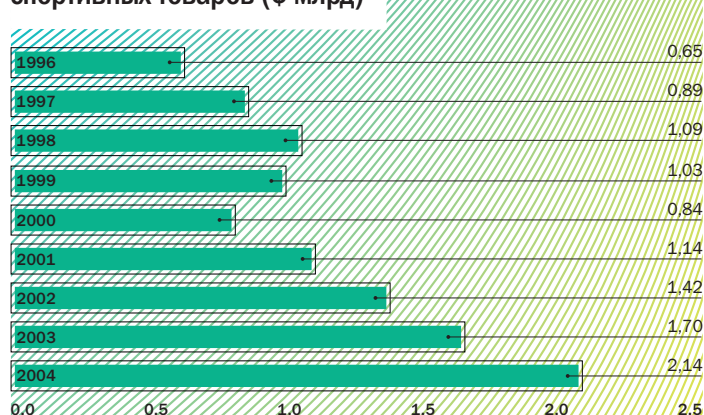
Если вслед за Decathlon западные ритейлеры активизируют свою деятельность в России, российским компаниям придется посторониться. Два года назад сеть «Эпицентр», занимавшая 15% московского рынка, уже отказалась от торговли спортивным инвентарем, сделав ставку на спортивную одежду и обувь.

Структура спортивного ритейла в России



Источник: Sport Communication Group

Динамика российского рынка спортивных товаров (\$ млрд)



Источник: Sport Communication Group

\$12 млрд достигнет объем российского рынка спорттоваров через 10 лет

«Спортмастер» нацелился на развитие больших магазинов



ИТАР-ТАСС

Intersport развивается в России «двойным франчайзингом»



«Спортмастер»

Компания первой начала создавать мощную сеть — сначала агрессивно осваивая столицы, а потом развернув национальную экспансию. Хотя сейчас появляется все больше сильных конкурентов, она до сих пор уверенно держит первое место.

Количество магазинов в 2003 году: «Спортмастер» — 45, «Спортландия» — 0

Количество магазинов в 2005 году: «Спортмастер» — 85, «Спортландия» — 87

Стратегия: удерживать лидерство под давлением приходящих в Россию глобальных игроков, развивая не только «Спортмастер», но и сети в других ценовых сегментах; для страховки развивать франчайзинговые сети на смежных рынках.

Тактика: рекордные инвестиции в развитие титульной сети (открытие магазинов в регионах и реклама); развитие франчайзинговой сети в бюджетном сегменте под брендом «Спортландия» (вместе с глобальной Sport 2000); диверсификация бизнеса с помощью франчайзинговых монобрендовых магазинов Columbia и O'Neil, торгующих спортивной одеждой и обувью.

Проблемы: смешение форматов («Спортландия» не всегда удается удерживаться в рамках бюджетной сети).

Результат: оборот компании составил \$450–500 млн, «Спортмастеру» удается удерживать лидерство.

Новые цели: укрупнить сеть «Спортмастер» (перевести магазины в формат от 2 тыс. кв. м); к 2008 году увеличить каждую из спортивных сетей «Спортмастер» и «Спортландия» до 300 магазинов, развивать новую франчайзинговую обувную сеть Footterra.

Intersport

Intersport — один из крупнейших спортивных ритейлеров мира с годовым оборотом \$9,1 млрд. В России начал развиваться только с 2004 года, выбрав в качестве модели двухуровневую франчайзинговую сеть. Главный партнер — югославская компания Delta Holding, владевшая 20 магазинами «Дельта-спорт». Результат — второе место через год после выхода на наш рынок.

Количество магазинов в 2003 году: 0

Количество магазинов в 2005 году: 70

Стратегия: стать лидером российского рынка, обойдя «Спортмастер» за счет более низких цен и сравнимого ассортимента.

Тактика: открытие в регионах среднеформатных магазинов (400–800 кв. м) по субфраншизе, в Москве и Петербурге — собственных магазинов «Intersport Россия» более крупного формата (800–1500 кв. м), ставка на собственные бренды Intersport (их долю компания хочет довести до 50%).

Проблемы: собственные бренды Intersport неизвестны в России, что требует дополнительных инвестиций в их продвижение; логистика не успевает за быстрым ростом сети — прилавки пустуют даже в собственных магазинах «Intersport Россия».

Результат: оборот компании, по экспертным оценкам, составил \$150–200 млн — догнать «Спортмастер» пока не удается, но второе место после года работы — неплохой задел на будущее.

Новые цели: к 2009 году расширить сеть до 300 магазинов, а затем сместить «Спортмастер» с пьедестала.

80% оборота российские спортивные ритейлеры делают на продаже спортивной одежды и обуви

«Высшая лига» развивается в тепличных условиях домашнего рынка



«Триал-спорт» продает колеса продвинутым экстремалам



«Высшая лига»

Эта краснодарская сеть — самый оригинальный игрок на рынке спортивного ритейла. Она не стремится в столицы, ограничиваясь домашним рынком и развиваясь за счет экспансии в соседние регионы. Не исключено, что при такой стратегии 3-е место — временное явление.

Количество магазинов в 2003 году: 10

Количество магазинов в 2005 году: 27

Стратегия: сохранить свое место в тройке лидеров, развивая премиальную сеть в Краснодарском крае, Ставрополе, Ростове.

Тактика: открывать небольшие магазины (300 кв. м) на центральных улицах городов и в крупных торговых центрах, в ассортиментной политике делать ставку на всемирно известные брэнды, почти не работая с малоизвестными эксклюзивными поставщиками, развивать монобрендовые магазины совместно с Nike и Adidas.

Проблемы: ставка на развитие сети даже в небольших региональных городах приводит к проблемам с поиском подходящих для «Высшей лиги» торговых площадей, что ограничивает развитие компании.

Результат: по экспертным оценкам, в своем регионе в некоторых городах компания контролирует 40–50% ранка, что дает оборот \$37 млн (почти двукратный рост с 2003 года) и пока 3-е место по России.

Новые цели: к 2010 году расширить сеть до 100 магазинов и увеличить оборот до \$150 млн, выйдя в соседние регионы — на рынки Поволжья и Черноземья.

«Триал-спорт»

Единственная из компаний-лидеров, делающая ставку на спортивный инвентарь, причем развивая прежде всего товары для экстремального спорта: горные лыжи, сноубординг, велосипеды, роликовые коньки. Эта стратегия не обещает бурного роста, зато позволяет надеяться на то, что клиенты не уйдут даже после прихода глобальных сетей.

Количество магазинов в 2003 году: 23

Количество магазинов в 2005 году: 31

Стратегия: развивать региональную сеть, представляя себя как магазин для любителей экстремального спорта.

Тактика: делать ставку на широту ассортимента в экстремальных категориях — всего в магазинах сети представлено более 40 экстрим-марок, с производителями которых заключены эксклюзивные договоры; богатая ассортиментная политика позволяет держать высокие цены, хотя большинство магазинов расположены в регионах (у «Триал-спорта» только три магазина на окраине Москвы площадью менее 500 кв. м).

Проблемы: конкуренция со стороны магазинов, специализирующихся на продаже товаров для одного вида спорта.

Результат: компания достигла оборота \$27 млн и сохраняет свое место на рынке, будучи лидером в отдельных нишах, например в продаже горных лыж и роликовых коньков.

Новые цели: удержать первенство в нишевых сегментах, противостоять давлению Intersport и Decathlon, продвигающих собственные брэнды спортивного инвентаря. **СФ**

с51

Если вы действительно хотите в чем-то разобраться, попробуйте это изменить”

Курт Левин

Техносапиенс: исследования человеческой анатомии — ключ к созданию продуктов, поражающих инновационностью.

Компания Motorola придумала и запатентовала новый способ тихого оповещения для мобильных телефонов — альтернативу виброзвонку. «Пользователь может не заметить вибрации устройства», — решили в Motorola и снабдили телефон электрошоком.

Новый способ оповещения абонента абсолютно беззвучен, в отличие от виброзвонка, который громко жужжит, если телефон оставить на столе. Небольшой электрод крепится к коже абонента. После этого входящие звонки напоминают о себе слабыми электрическими разрядами.

Разработчики Motorola пока не придумали, каким образом вставлять в мобильные телефоны электрошок. Однако они уже заявляют о полезном терапевтическом эффекте, который мобильная электростимуляция окажет на владельцев. Очевидно, что эта технология пришла в сотовую связь из медицины.

Продукты высоких технологий не только зримо или незримо окружают обывателя, но и становятся его частью. Общество спокойно воспринимает операции по вживлению искусственной сердечной мышцы, силиконовых имплантатов в молочные железы, бицепсы и ягодицы, механических суставов. Современная медицина уже позволяет реализовать самые абсурдные эпизоды фантастических фильмов. Эксперименты показывают, что когда-нибудь для полноценной жизни будет необходим лишь мозг.

Все остальные части тела можно будет заменить механизмами.

Так, одному американскому ученому удалось создать робота, чьими движениями управлял мозг обычной домашней мыши. Мозг находился в нескольких метрах от робота, в чаше с питательным раствором, и с помощью специального оборудования сообщал роботу нервные импульсы. Робот заменял мозгу глаза и мышцы.

Многие назвали бы такие эксперименты бесчеловечными, но без них вряд ли появились бы на свет многие инновационные продукты. Например, кохлеарный имплантат — слуховой аппарат для детей с тяжелыми нарушениями слуха. Он не увеличивает громкость звуков, а переводит их в электрические импульсы. Эти импульсы бесшумно пере-



Возможно, о привычных гаджетах скоро можно будет забыть. По прогнозам специалистов Google, информация будет доставляться пользователю прямо в мозг

даются прямо на слуховой нерв по проводам-электродам. А мозг воспринимает их как звуки.

Производители потребительских продуктов сразу заимствовали идею медиков. В частности, японская компания NTT DoCoMo разработала телефон без динамика, внешне напоминающий наручные часы. Чтобы услышать собеседника, нужно вставить в ухо палец руки, на которой висит телефон. Аппарат передает звук через вибрацию: колебания от руки доходят до костей черепа, а потом и до барабанной перепонки.

Другой изобретенный в NTT DoCoMo телефон умеет читать по губам, распознавая сверхмалые электрические токи, возникающие в лицевых мышцах при разговоре.

Еще одна технология из мира медицины — система управления компьютером силой мысли: сейчас этот прибор проходит тестирование среди пациентов больниц США. Ей тоже нашлось место на рынке потребительской электроники. На прошедшей в марте 2006 года ИТ-выставке CeBIT был продемонстрирован продукт под названием «Берлинский мозг». Это шапка с 128 электродами, надев ее можно при помощи мысленных команд напечатать на компьютере текст.

Недавно в США завершился очередной этап экспериментальной программы по имплантации людям, потерявшим зрение, силиконового микрочипа через роговицу глаза. Микрочип трансформирует световые лучи в электрические сигналы, которые мозг воспринимает как изображение. Специалисты уверены, что за появлением технологии передачи компьютерного изображения напрямую в человеческий мозг дело не станет.

Возможно, когда-нибудь оправдается и прогноз технического директора Google Крейга Сильверстейна, который не моргнув заявил, что в будущем поисковые системы начнут подключать непосредственно к человеческому мозгу. □

Вкусовой ряд: экспериментируя с различными вкусами, производители готовят нас к совершенно новым продуктам.

Новая рекламная компания жевательных конфет Starburst «Хитрый вкус» призывает потребителей угадать вкус своих конфет и в случае победы получить приз. Но сделать это непросто. Недаром в рекламном ролике подобные попытки приводят к составлению целого «фоторобота» неизвестного вкуса, составленного из привычных, фруктовых и ягодных. Так в компании Mars визуализируют открытие новой территории — экспериментов со вкусами, освоение которой может обеспечить рынку продуктов питания драматическое расширение.

Считается, что человек достаточно консервативен в восприятии вкуса. Тем не менее экспериментирование с вкусовыми ощущениями — неплохой драйвер потребительского спроса, где на смену достаточно традиционным вариациям все чаще приходят смелые решения. Такие, например, как чипсы со вкусом красной икры, сухарики со вкусом холодца и даже мороженое со вкусом перца чили, которое выпустил британский производитель соусов Comish Chilli Company.

По задумке маркетологов компании, продукт должен диверсифицировать продуктовую линейку в летний период, когда потребление классического продукта сокращается, а также привлечь молодежную аудиторию.

Австрийская компания Frenkenberger пошла еще дальше и решила привлечь потребителей к проектированию нового вкуса своего продукта — биодобавок Trinkhanf на основе конопляных семян. Этот полезный напиток, у которого только одна проблема: он невкусный.

В Frenkenberger перепробовали массу вариантов: манго, какао, ваниль... Но это не слишком-то помогло. Тогда компания объявила, что потребители сами могут создавать вкусы, используя фрукты, травы и другие натуральные компоненты.

Пока все вкусовые инновации строятся по поддерживающей модели: вкусы всего лишь смешивают либо применяют к продуктам, которым они обычно несвойственны. Однако если конфеты Starburst уже обзавелись вкусом, которому проще придумать новое название, чем угадать, то что же будет, когда производители попробуют вывести на рынок ранее не существовавшие ароматизаторы? Современные технологии открывают безграничные возможности для подобных экспериментов. И, возможно, именно это станет платформой для создания совершенно новых брэндов. Где первичным будет именно вкус — в буквальном смысле. □



Возможности, которые открывают новые вкусы, — отличная пища для ума маркетолога



идеи константина бочарского

Все или ничего

У РЕЧНОГО ВОКЗАЛА В БАНГКОКЕ мне предложили зонт. Из множества бамбуковых палочек, расщепленных и связанных причудливым образом, разрисованный драконами и цветами. Занятный, в общем, зонт. Я бы, наверное, год такой делал. Стоил зонт 50 батов — что-то около 30 руб.

Пуховик в торговом центре стоит \$10. Его отпускная цена — около \$3. А какова себестоимость? А сколько стоит сырье, из которого его произвели? А какова себестоимость футболки, стоящей в рознице \$1?

Труд уже давно ничего не стоит. Сырье, выходит, тоже ничего не стоит. Энергию — и ту при желании можно производить практически бесплатно. Просто многим почему-то нравится, что она постоянно растет в цене. А главное — вещи, произведенные из этого сырья, этим трудом и на этой энергии, тоже уже практически ничего не стоят. Просто нам пока выгодно, чтобы они стоили дорого. Но это только пока. Еще один практически бесплатный зонт я видел в Англии. Зонты распространяет британская компания Umbrolly, производитель вендинговых машин, чьи аппараты висят на стенах у выходов супермаркетов, станций и аэропортов. Зонт в таком автомате продается, как кофе или, скажем, Coca-Cola. Причем Coca-Cola, кажется, несколько дороже.

Сегодня сотовый телефон можно купить за \$20, компьютеры прошли путь от стоимости хорошего «боинга» до среднего велосипеда. А велосипед легко может конкурировать по цене с тем же зонтом. Технологии и производственная инфраструктура таковы, что любой продукт можно производить с чудовищно низкой себестоимостью. Штампованные часы, электронные устройства на одном кристалле, футболки из Юго-Восточной Азии, продукты питания, стоимость производства которых — ничто по сравнению со стоимостью дистрибуции.

Но если вещи на самом деле практически ничего не стоят, то, может, и не пытаться делать вид, что они дорогие? И не заставлять потребителей верить в это? Что будет, если рядом с теми же «одноразовыми» зонтами из лондонских автоматов окажутся практически бесплатные косметика, кофе, одежда, зарядные устройства, снеки и компакт-диски? И что будет, если ваша продукция при этом останется по-прежнему дорогой? □

В компании «1001 тур» для продвижения своих услуг выбрали вирусный маркетинг: это недорого и эффективно. Осталось только придумать заразительную идею.

Заразительный пример

текст: елена провоторова

Как оценивались бизнес-решения

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

Почти половина из тех, кто собирается отдохнуть, выбирают агентство по совету друзей. Поэтому в «1001 тур» отказались от прямой рекламы и сосредоточились на том, чтобы добиться вирусного эффекта: когда покупатель рекомендует агентство своим знакомым.

Ввели накопительные дисконтные карты. При каждой покупке дается скидка 3%, одновременно с этим на карту зачисляется 1% от стоимости тура. Чем больше людей воспользуются картой, тем больше денег получит ее владелец. Пока у агентства были всего два офиса, эта схема обеспечивала достаточный приток туристов. Теперь, когда у «1001 тур» четыре офиса в Москве и два в Петербурге, необходимо изобретать что-то новое. В агентстве решили, что самое правильное — сделать своими агентами тех, кто давно пользуется услугами.

Прежде всего в компании обновили базу, где сейчас более 3,5 тыс. клиентов. Затем в «1001 тур» постарались установить с потребителями доверительные отношения: рассылают сообщения о «горячих» турах, поздравительные открытки перед праздниками. Конечно, все это стандартные приемы, которые могут повысить лояльность, но вряд ли заставят рекомендовать компанию друзьям. Как сделать, чтобы покупателям захотелось стать проповедниками бренда? Какая идея заставит говорить о компании и в итоге приведет к ней новых клиентов?

Эти вопросы были в **сФ** №03/2006 вынесены на обсуждение в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-executive.ru «Банк идей». Мы получили 48 решений, из них члены жюри отобрали пять лучших. Свои предпочтения эксперты объясняют так.

Автор проблемы Сергей Ватулин, управляющий компании «1001 тур»:

— Я оценивал предложения не с точки зрения креативности, а с точки зрения выполнимости. Лучшим в этом смысле я бы назвал решение **Андрея Белякина**, который рекомендует перенять технологии многоуровневого маркетинга. Он прав, классическая схема, когда распространитель зарабатывает на объеме продаж, в нашем случае не будет действовать: в отличие от косметики, путевку покупают, как правило, раз в год. Но какие-то элементы технологии можно заимствовать. В частности, выделить из лояльных клиентов тех, кого можно назвать «экспертами» в туризме, кто с удовольствием рассказывает о своих путешествиях друзьям и знакомым. По мнению Андрея Белякина, эти люди и станут «проповедниками» бренда. Вознаграждением для них послужат персональные странички на нашем сайте. Отличная идея. Правда, разработку и наполнение страниц автор решения советуем взять нашему агентству на себя, а это довольно затратно. Кроме того, на сайте www.turizm.ru, созданном нашим учредителем, есть нечто похожее. Надо подумать, стоит ли это дублировать.

Чтобы активизировать обмен дисконтными картами, считает **Ольга Степанова**, нужно накапливать не только скидки, но и количество проведенных за границей ночей. Когда их число перевалит за определенный рубеж — дарить еще один день отдыха или вечеринку. Мы над этим поразмыслим.

Обратить внимание на корпоративных клиентов советую многие, например **Вячеслав Парков** и **Андрей Албитов**. Направление действительно очень интересное. Но не уверен, что есть смысл договариваться с отдела-

Сергей Ватулин



Олеся Гуржий



Дмитрий Патрацкий



ми кадров крупных компаний. Обычно они давно сотрудничают с другими турфирмами. А вот компании средней руки, на которых предлагает сосредоточиться **Татьяна Максимова**, — это более вероятный путь. Потратив время на переговоры с одним человеком, занимающимся в компании бронированием билетов и покупкой туров, можно сразу раздать 50–200 дисконтных карт. Взамен предлагать «агентам» те же накопительные бонусы и возможность оперативно решить проблемы компании.

Еще одна популярная идея: вручать туристам подарки. Это, безусловно, всегда привлекает, но просто что-то подарить — дело нехитрое. А наша задача, чтобы это передавалось друзьям и напоминало о нашей компании. В качестве презента мы выбрали собственный справочник «1001 совет», где намереваемся собрать рекомендации бывалых туристов и наблюдения наших менеджеров. Скорее всего, будем да-

вать два экземпляра. Один — для покупателя тура, другой — для его лучшего друга.

Практик Дмитрий Патрацкий, начальник отдела рекламы Внешторгбанка 24:

— В присланных решениях много интересных идей, но в основном они никак не связаны с вирусным маркетингом. Например, предложение охватить корпоративных клиентов, заинтересовав секретарей. Очень перспективный вариант. Если создать свою агентскую сеть в компаниях, получится отличный канал сбыта.

Но, как считает Андрей Албитов, поощрение в виде скидки лучше заменить подарком. Абсолютно согласен: скидки — пагубный путь, съедающий прибыль. Но футболка или альбом с логотипом, о которых говорит Ольга Степанова, — неинтересный подарок. Намного привлекательнее дать возможность сходить в солярий или постричься в салоне красоты.

Не знаю, станет ли эта идея Андрея Албитова вирусом, но точно выделит вашу компанию на фоне других.

То же с печатью 50–100 цифровых фотографий. Стоит недорого и цепляет: многие любят показывать знакомым сделанные во время отдыха фотографии. А еще мне очень понравились провокационные акции, придуманные **Дмитрием Одерихиным**. К примеру, девушки в бикини, раздающие всем купившим тур ананасы.

Заслуживает внимания схема Андрея Белякина. Создать «проповеднику» собственную страничку и дать пароль для входа, который пересылается друзьям и позволяет покупать тур на более выгодных условиях. Вам это ничего не стоит, а получателю пароль дает ощущение своей «особенности». Купит он в итоге тур или нет — большой вопрос, но, по крайней мере, это задержит человека на вашем сайте.

Разработка онлайн-игры «Кругосветное путешествие»

или «1001 лье вокруг света», которую будут скачивать с сайта и пересылать друзьям, — самый настоящий вирусный маркетинг. Автор решения, **Елена Кадышева**, верно заметила: чтобы извлечь пользу, в игру нужно встроить ссылки на вашу компанию или логотипы. Но как сделать, чтобы такую рекламу запомнили и она не вызвала отторжения? Это самая большая сложность вирусного маркетинга.

Однако если вам удастся сделать это ненавязчиво, можно рассчитывать на хороший результат. В свое время французский производитель мобильных телефонов, продвигающий неизвестную на российском рынке марку, придумал совместно с розничной сетью мультфильм про сусликов. Никаких ссылок в нем не было, но в конце просмотра становилось ясно, что его показывали на экране мобильного телефона этой компании. А затем на несколько секунд появлялся логотип ритейлера. Всех сотрудников

ПОБЕДИТЕЛЬ



Андрей БЕЛЯКИН, директор по продажам группы «Торговое оборудование» (второй раз становится победителем проекта «Банк идей») — Кое-что от MLM для построения саморазвивающейся системы перенять можно. У вас есть группа лояльных активных клиентов, и вы хорошо владеете интернет-технологиями. Выделите из массы лояльных клиентов общительных людей — «экспертов в области туризма», которые образуют штат «проповедников». Завербовать на работу только за проценты вряд ли удастся. Предлагаю заинтересовать бесплатным созданием и ведением личных страниц «проповедников». Никаких стандартов, каждая страница должна быть отражением личности хозяина. Взамен вы получаете огромную аудиторию друзей и знакомых «проповедников». На вашем сайте появляется окно для ввода «волшебного слова», именно слова, а не логина и пароля. Те, кому «проповедник» сообщил свое «волшебное слово», получают более привлекательные условия. Схему можно усилить выплатой владельцу «волшебного слова» комиссионных с каждого нового заказа. Есть риск привлечь в ряды «проповедников» тех, кому нужны только деньги. Малобюджетной схему не назовешь, но и особых усилий она не требует. На это можно направить деньги из рекламного бюджета. Кроме того, «1001 тур» переложит часть общения с клиентами с плеч сотрудников на авторитетных «проповедников», делающих это ради удовольствия.

Ознакомиться с полным текстом решения можно на сайте журнала www.sf-online.ru

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛЫ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	8,6	АНДРЕЙ БЕЛЯКИН	ГРУППА «ТОРГОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ»	ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ	МОСКВА
2	6,6	МИХАИЛ СЕНИН	ТМС	ДИРЕКТОР ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА	Н/Д*
3	6,0	АНДРЕЙ АЛБИТОВ	РБК	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПРОДАЖ КОНСАЛТИНГОВОГО ДЕПАРТАМЕНТА	МОСКВА
4	4,3	ТАТЬЯНА МАКСИМОВА	НПП «НАВГЕОКОМ»	МЕНЕДЖЕР ПО РЕКЛАМЕ	МОСКВА
5	3,0	ИГОРЬ СОЛОВЬЕВ	ООО «ВЕРИТАС»	РЕГИОНАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ	Н/Д*

* НЕ ВСЕ АВТОРЫ РЕШЕНИЙ СООБЩИЛИ О СЕБЕ ПОЛНУЮ ИНФОРМАЦИЮ

магазинов обязали разослать ролик знакомым. В течение трех месяцев сеть получала этот мультфильм с припиской: «Смотрите, какую пародию на вас сделали». А в результате продажи демонстрировавшейся модели выросли на 20%.

Интересная игра тоже может стать вирусом, но я бы не советовал ограничиваться только персональными компьютерами. По моим наблюдениям, многие потребители 35–45 лет играют на мобильном телефоне. Почему бы вам не пойти в эту сторону?

Похожую и не менее удачную идею высказала Татьяна Максимова. Хорошо, если вы будете раздавать полезные советы в печатном виде, но одновременно можно закладывать в мобильный телефон «аудиогида» по стране, куда отправляется турист. Файлы можно выложить и в открытом доступе на сайте. Запись или ссылку должны передавать друзьям, хотя бы потому, что это полезный вирус. А кроме того, здесь пока нет никакой конкуренции: реклама с помощью mp3 — непаханое поле.

Теоретик

Олеся Гуржий, генеральный директор агентства BrandNewMomentum:

— Многие авторы спутали сетевой маркетинг с вирусным маркетингом. По классическому определению, вирусный маркетинг — это техника, которая формирует группу «лидеров мнений», распространяющих

информацию своим друзьям или знакомым и создающим цепочку «из уст в уста». Основной канал распространения — интернет-рассылки или размещение информации на блогах.

Вирусный маркетинг, как и любая креативная идея, должен на чем-то держаться. Андрей Албитов — один из немногих, кто предложил сформировать уникальный продукт, который сам по себе заставит говорить о вашей компании.

А именно: создать несколько туристических программ, которые станут коньком вашего агентства. Например, туры «Лучшие дискотеки Лондона», «В Чехию с „Ночным дозором“» или «Семнадцать мгновений весны» — по местам, где снимались обе картины. Возможно, вы придумаете что-то свое, но посыл правильный: прежде всего необходимо чем-то выделиться.

Михаила Сенина я отметила за мысль сформировать штат «засланных казачков»: они будут сидеть на туристических сайтах и запускать нужную информацию. Это типичный вирусный маркетинг. У нас он пока еще не столь развит, но многие наши клиенты включают эту технику в рекламные кампании. Помимо туристических порталов, эффективна работа с блогами, о которых упоминает **Кира Обухова**. Лучше всего договариваться с людьми, давно зарегистрированными на сайте и считающимися лидерами мнений. Согласна, действовать нужно очень аккуратно, иначе ваших «агентов»

быстро раскусят, и в ответ вы получите негативные отзывы.

Запуск роликов, предложенный **Игорем Соловьевым**, — тоже правильное решение. Хотя это обходится намного дороже, чем размещение комментариев на сайтах.

Лучшим автором я бы назвала Андрея Белякина. Его решения ближе всего к тому, как лучше работать с вирусным маркетингом. Проводя исследования, мы подметили: молодым людям иногда проще не созваниваться с друзьями, а направлять им ссылки или забавные фотографии. Поэтому идея рассылать друзьям адрес своих персональных сайтов с фотоальбомами (а в результате еще обеспечивать им и себе более выгодные условия) — абсолютно верный путь.

Однако ни одна предложенная идея сама по себе не даст нужного эффекта. Я бы на вашем месте смешала все идеи, и в результате получилась бы отличная маркетинговая программа. **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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

ПОКУПАЕМ ИДЕИ



В ТЕЛЕПРОГРАММЕ КАПИТАЛ

5 КРУПНЫХ БИЗНЕСМЕНОВ
ПОКУПАЮТ ХОРОШИЕ ИДЕИ

А У ВАС ЕСТЬ ХОРОШАЯ ИДЕЯ?
IDEA@TNT-TV.RU

С 14 МАЯ
каждое воскресенье

20:00



Многие руководители признают эту ситуацию типичной: менеджеры по продажам, казалось бы, загружены, а результат нулевой. При этом объяснить происходящее персонал не в состоянии. Руководство компании «Айтек», столкнувшись с этой проблемой, решило все же найти ответ на вопрос, куда уходит рабочее время.

Временные дыры

текст: елена провоторова

Владимирская компания «Айтек», продающая корпоративным клиентам компьютерное оборудование и информационные технологии, основана четыре года назад. Проблема «черных дыр», через которые утекает рабочее время сотрудников, возникла через два года, когда компания стала расширяться.

Тогда был сформирован отдел продаж, в который вошли семь менеджеров. Среди них довольно быстро определились лидеры и аутсайдеры. Ситуация типичная для многих компаний, но проблема была в том, что разрыв в производительности труда между этими двумя группами лишь увеличивался.

Поначалу в «Айтек» решили, что просто ошиблись в людях и наняли на работу тех, для кого продажи — явно не призвание. Пора было браться за чистку. Перевели на другую должность менеджера, который показал самые плачевные результаты. Однако остальные сотрудники, которые, по расчетам руководства, должны были вскоре подтянуться к лидерам, тем не менее по-преж-

нему отставали. Тогда в компании задумались: может, проблема не только в личных качествах продавцов?

Пустые хлопоты

«ЗАДУМАТЬСЯ О СИСТЕМНЫХ НЕДОРАБОТКАХ заставило то, что отстающим нравилась их работа, да и упрекнуть в лени их было нельзя: заняты не меньше, чем остальные, — говорит директор по развитию бизнеса компании «Айтек» **Артем Лебедев**. — Но почему-то их продажи в несколько раз ниже плана».

Для начала в «Айтек» решили разобраться в причинах того, что сотрудник откровенно не бездельничает, но результат показывает скромный.

Самую распространенную трудность — проблемы с мотивацией — исключили сразу.

Система вознаграждения выстроена так, что менеджерам выгодно работать лучше: помимо оклада — 5 тыс. руб. в месяц — им выплачиваются отчисления, увеличивающиеся пропорционально объему личных продаж. Самые успешные продавцы зарабатывают в месяц около 60 тыс. руб.

Другая возможная причина — нехватка профессиональных навыков. Как минимум базовых техник, позволяющих правильно строить диалог с клиентом и не растеряться, услышав в ответ традиционное «спасибо, с компьютерами у нас все в порядке» или «мы работаем с другим поставщиком».

И наконец, еще одна из возможных причин — неумение планировать рабочий день.

Подумали в компании и о том, что, возможно, имеют дело со стихийным проявлением офисного варианта «итальянской забастовки» — имитации работы. Скажем, с виду сотрудник занят и может впоследствии по минутам описать свой рабочий день. Но на деле он общается по ICQ или просматривает интернет-сайты. Ведь иногда таким «имитаторам» достаточно довольно скромного оклада, особенно если присутствие на этом рабочем месте позволяет им реализовать себя в чем-то другом.

Чтобы установить, с какой именно проблемой нужно бороться, руководство попросило отстающих ежедневно писать отчеты и указывать, сколько раз и кому они позвонили, объяснять причины отказов и сообщать, сколько времени заняли переговоры и подготовка коммерческих предложений.

Отчет о неуспеваемости

«КОГДА Я ПОЛУЧИЛ ОТЧЕТЫ, я был поражен, — говорит Артем Лебедев. — Зайдешь в отдел: казалось бы, все заняты. А затем оказывается, что за день сделано шесть звонков, подготовлено два коммерческих предложения и выставлен один счет».

«Элементарный расчет времени, затраченного на те или иные операции, согласно отчету, показал, что на работу отстающие менеджеры тратили не более четырех-пяти часов. А чем они занимались вторую половину рабочего дня? — удивляется Артем Лебедев. — Когда я задал этот вопрос сотрудникам, они сами были в недоумении. Тогда мы вместе попытались понять, на каком этапе происходит такая потеря, но толком так и не нашли причин этих „черных дыр“».

Руководству «Айтек», так и не нашедшему источников низкой эффективности, при-

ходится довольствоваться предположениями. Так, одна из гипотез заключалась в том, что подобное может происходить, если менеджеру неясна цель работы и он просто не знает, как подступиться к выполнению задания. Но в этом случае речь идет о довольно рутинных процедурах, и эту причину пришлось отбросить.

Другая возможная причина: время сжигает общение с друзьями по ICQ или электронной почте. Чтобы у сотрудников не возникало соблазнов, во многих компаниях действует запрет на установку онлайн-программ для общения, а также вводится ограничение по трафику, позволяющее обмениваться текстовыми сообщениями, но не мультимедиа и забавными фотографиями.

Но из-за специфики работы воспользоваться этим опытом в «Айтек» не могут. Примерно в 30% случаев менеджеры по продажам консультируют заказчиков по ICQ. Клиенты к этому привыкли, поэтому персональный номер каждого менеджера размещен на сайте компании. Ограничения по размеру писем — тоже неоднозначный вариант: почти к каждому сообщению прикрепляется коммерческое предложение и прайс-лист.

Жить по времени
«ОТЧЕТЫ ПОКАЗАЛИ ТО, ГДЕ ИСКАТЬ ПРОБЛЕМЫ, но не способны с ними справиться», — говорит Артем Лебедев. — Первое, о чем мы подумали, — создание эффективной системы контроля. Но хотелось бы избежать крайних мер». До сих пор в «Айтек», как и в большинстве небольших компаний, не были приняты запреты и наказания. Менять демократичную атмосферу, царящую в компании, руководство не хочет. В «Айтек» уверены: репрессии только подталкивают сотрудников к мысли об увольнении. А затем именно такие бывшие

В компании подумали, что имеют дело со стихийным проявлением офисного варианта «итальянской забастовки» — имитации работы

сотрудники становятся источником негативной информации о компании. Кроме того, некоторые менеджеры честно признают, что используют время неэффективно. Значит, вопрос не в том, как наказать, а скорее в том, как помочь.

Один из популярных способов ответить на этот вопрос — тайм-менеджмент. Тренинги, семинары — стандартный путь, который выбирают многие компании. Но в «Айтек» не склонны видеть в этом панацею: «Посетив достаточно семинаров, на своем опыте знаю, что без системного подхода отсидеть на семинаре день — пустая трата времени, — говорит Артем Лебедев. — А как составить подобную обучающую программу, или еще шире — какие условия надо создать в компании для ее эффективной реализации, мы не знаем».

Обмен опытом
ИНТЕРЕСНО, ЧТО «АЙТЕК» НЕ ОДИНОКА. С подобными трудностями, связанными с низкой личной эффективностью, в той или иной степени сталкивались многие деловые партнеры компании. К ним-то и решили в первую очередь обратиться за советом. Рецепты оказались разнообразными.

Так, некоторые закрепляли за менеджерами наставников, которые следили за своими подопечными и указывали на ошибки. Идея хорошая, но не всем «старичкам» понравилась мысль взять на себя дополнительную нагрузку, которая к тому же не лучшим образом сказалась бы на их собственной зарплате.

Были предложения «пойти в народ» самим руководителям: провести несколько дней



Артем Лебедев решил выяснить, на что его сотрудники тратят половину рабочего времени

в отделе продаж и наблюдать, чем занимаются сотрудники. Но объективной картины открытое наблюдение не дает: при начальстве никто часами не обсуждает по телефону свои семейные дела и не просматривает развлекательные сайты.

В «Айтек» признают, что опыта решения управленческих задач им не хватает, поэтому не выработан четкий план действий: с чего начать, какие шаги и в какой последовательности стоит предпринять.

«Мы знаем, что с такими же сложностями сталкиваются многие компании, — говорит Артем Лебедев. — Поэтому прибегать к увольнениям, не разобравшись в ситуации, не хотим. Во-первых, найти адекватную замену человеку не так просто. Во-вторых, если это системная проблема, то нужно разобраться в ее сути. Потому что в противном случае нас замучают „рецидивы“».

Как правильно понять, на каком этапе происходит потеря времени? Как помочь менеджерам правильно спланировать свой день? Как организовать систему так, чтобы исключить «черные дыры» и повысить личную эффективность персонала? Эти вопросы «Айтек» задает читателям **СФ.** **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 26.05.06. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 05.06.06, тогда же мы представим и победителя конкурса.

с59

спроси секрет фирмы



Сергей ШАПОВАЛОВ,
Иркутск

200 раз отмерь Наткнулся на упоминание финансового показателя — EVA. Не подскажите, где можно найти подробную формулу его расчета?

Аббревиатура EVA — зарегистрированный товарный знак, который принадлежит компании Stern Stewart & Co. (www.sternstewart.com). Расшифровывается она как *economic value added* — экономическая добавленная стоимость. Наиболее подробную информацию о методике расчета можно найти в книге, написанной партнером компании Беннетом Стюартом, *The Quest for Value* (на русский язык она, к сожалению, не переведена). Расчет «настоящей» EVA — не такое уж простое занятие: в данные финансовой отчетности (составленной, естественно, по международным стандартам) придется внести более 200 корректировок. Проще купить у Stern Stewart & Co. за \$7 тыс. программу FINANSEER, которая внесет эти поправки за вас. Экономический смысл этого индекса достаточно прост: он показывает, удалось ли компании добиться, чтобы доходность инвестированного капитала (ROCE) была выше стоимости капитала для инвестора (WACC). Есть много упрощенных способов расчета этого показателя. Но надо понимать, что вы получите в результате их использования. Во-первых, при самостоятельном расчете этого показателя для непубличной компании приходится делать столько допущений, что достаточно профессиональный финансист может получить любой заранее заданный результат. Во-вторых, у этого показателя довольно узкая сфера применения. Он помогает определить — по крайней мере так продвигает этот продукт Stern Stewart & Co., — какие бонусы владельцы должны платить топ-менеджерам по результатам их работы. В небольших российских компаниях этот вопрос сводится к выяснению того, сколько нужно заплатить самому себе. А сделать это можно и без EVA.

Мария,
менеджер по персоналу, Нижний Новгород

Задачка для кандидата В каких случаях стоит использовать кейс-интервью?

Метод ситуационного, или кейс-интервью, применяемый для оценки кандидатов, в последнее время стал очень популярным. Его суть в следующем: HR-менеджер предлагает несколько реальных или выдуманных ситуаций и просит соискателя ответить, как тот поступил бы в том или ином случае. Кейсы не всегда имеют правильный ответ, но по характеру высказываний можно судить о личностных качествах и профессиональных навыках кандидата, его умении расставлять приоритеты и т. п. Скажем, оценивая менеджера по продажам, руководители просят для примера «продать» ка-

кую-нибудь вещь и таким образом оценивают его навыки презентации, работу с возражениями. Иногда в качестве кейса предлагают конкретную бизнес-задачу. Метод кейс-интервью можно считать универсальным, он подходит для оценки всех групп профессионалов. Конечно, человек будет стремиться отвечать так, как, по его мнению, должен ответить идеальный кандидат, но свое истинное лицо он обязательно проявит. Большое количество готовых кейсов можно найти в книге Светланы Ивановой «Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час».

Владислав ПРЯДКО,
менеджер по рекламе, Москва

Не пойман — не агент Сайт агентства Hidden Marketing предлагает скрытую рекламу — положительные отзывы о фирме на сайтах и в блогах. Не грозит ли за такую рекламу наказание?

Вирусный, партизанский маркетинг, *life placement* — все это технологии ненавязчивого продвижения товара. В новом законе «О рекламе», который вступит в силу 1 июля, говорится о недопустимости использования в радио-, теле-, видео-, аудио- и кино- и другой продукции скрытой рекламы, то есть рекламы, которая оказывает воздействие на потребителя, когда тот этого не осознает. Однако в рекламных агентствах считают, что реальные санкции за скрытые послания потребителям компаниям не грозят. Как правило, такая реклама не содержит прямого призыва покупать кон-

кретный товар или пользоваться какой-либо услугой. Но даже если «тайный агент» открыто расхваливает в баре конкурентную марку коньяка или оставляет на сайте позитивный отзыв о компании, услугами которой он якобы пользовался, привлечь за это к ответственности будет сложно — нужно будет доказать, что он действовал по указке компании. Прецедентов пока не было, хотя скрытым продвижением многие маркетологи занимаются уже не первый год. Эксперты прогнозируют рост спроса на такие способы промоушена — к традиционной рекламе у потребителей выработался иммунитет.

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

УЖЕ в продаже

**ТАЙНЫЕ
МЕХАНИЗМЫ
РЕКЛАМНОГО
БИЗНЕСА**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

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

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку **через редакцию на московский адрес**, вы будете получать журнал в офис (курьерская доставка в пределах МКАД по понедельникам) или на домашний адрес (через почтальона вашего почтового отделения связи).

В регионах РФ доставка издания осуществляется заказной бандеролью (при выборе данного варианта вы можете быть уверены в сохранности полученной почты).

До 20 мая 2006 года вы можете оформить годовую подписку по льготной цене 1551 руб. подписной купон

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка России и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 795-3065 или по e-mail: podpiska@sf-online.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фирмы» со следующего месяца

Подписка со следующего месяца считается оформленной при условии поступления денег на р/с редакции до 20 числа текущего месяца. При несоблюдении данного условия подписка будет оформлена с месяца, соответствующего указанным требованиям.

Стоимость подписки* на месяц:

июнь – 132 руб.

с июля – 145,2 руб.

***Все цены указаны с учетом НДС**

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом

корп.

кв.

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

дополнительная информация
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Извещение

Кассир

Квитанция

Кассир

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

**Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка**

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1
Телефоны для справок:
(495) 267-3768, 795-3065
многоканальный (495) 960-3118
факс (495) 797-3171 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@sf-online.ru

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: **(495) 795-3065, 267-3768**

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** – на любой срок

и в Каталоге «Почта России» **99657** – на любой срок.

Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

Москва

ООО «Интер-Почта 2003» www.interpochta.ru, e-mail: info@interpochta.ru, тел. (495) 500-0060
ООО «Дельтапост» (для организаций) e-mail: deltapost2005@mail.ru, тел. (495) 928-8762
ООО «Вся пресса» e-mail: allpress@sovintel.ru, тел. (495) 787-3447
ООО «Эльстат» www.setbook.ru, e-mail: lstat@setbook.ru, тел.: (495) 743-5881, 995-44-63, 746-4137
ЗАО «Центр деловой информации «Орикон-М» e-mail: oricon@sovintel.ru, тел.: (495) 286-4266, 775-8386
ООО «Курьер-Прес-сервис» www.cpss.ru, тел. (495) 933-3071

Абакан

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (39022) 7-51-38

Брянск

ЧП «Семерюк Н.И.» e-mail: b-doka@online.debryansk.ru, тел. (0832) 41-56-91

Екатеринбург

ООО «Урал-Пресс» www.ural-press.ru, тел.: (343) 375-7920, 375-8071

Иркутск

ЗАО «ЦФЭИ» e-mail: cfei@irk.ru, тел. (3952) 25-0121

Казань

ЗАО «Коммерсантъ-курьер» e-mail: komcur@komcur.ru, тел. (8432) 91-0990

Красноярск

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: laska@post.kts.ru, тел.: (3912) 65-1805

ООО «Начало дня» тел. (3912) 21-50-88

ИП Багаев Ю.С. тел.: (3912) 40-9627, 27-2362, 29-6449

Калининград

ООО «Инок-пресс» e-mail: press@inok.ru, тел.: (0112) 77-7155, 70-8056

ООО «Пресса-Подписка» e-mail: podpiska@pressa.gazinter.net, тел. (0112) 46-0273

Киров

ООО «Деловая пресса» тел.: (8332) 40-5548, 40-5519

ООО «Вятка-Инфо 2003» e-mail: vyatkainfo@Kirovcity.ru, тел. (8332) 50-3660

Липецк

ООО «Л-БИТ» e-mail: kodeks@lipetsk.ru, тел.: (0742) 431-734, 436-440

Набережные Челны

ООО «Дайджест» e-mail: digest_ltd@mail.ru, тел. (8552) 53-90-24

Нижний Новгород

ООО «Бизнес-пресс Курьер» www.bpk.ru, тел. (8312) 28-1014

ООО «Агентство «С-Медиа» e-mail: s-media@sinn.ru, тел. (8312) 17-9580

ООО «Пресс-Центр» e-mail: volga301@yandex.ru, тел.: (8312) 65 7094, 65 8555

Новосибирск

ООО АП «Медиа-Курьер» e-mail: m_kurier@podpiska.su, тел.: (3832) 12-5721, 11-9059

ООО «Мегапресс» e-mail: novpress@online.nsk.su, тел. (3832) 46-5361

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: podpiska.nsk@rambler.ru, тел. (3832) 92-7941

ООО «Периодика» тел.: (383-2) 69-0095, 27-7282

Омск

ООО «ТРИЭС-Регион» e-mail: trade@kurs.omskcity.com, тел.: (3812) 53-4072, 36-2884

Пермь

ООО «Коммерсант-Курьер» e-mail: komkur@perm.ru, тел.: (3422) 40-8968, 40-8970

Самара

ООО «АДИ ЭЖ Самара» e-mail: igsamara@newmail.ru, тел. (8462) 78-57-58

Саратов

ЗАО АДИ «Орикон-С» e-mail: oricon-s@overta.ru, тел. (8452) 52-4436

Санкт-Петербург

ООО «ПрессИнформ» e-mail: press@crp.spb.ru, тел. (812) 335-97-52

Тольятти

ООО «Агентство Деловая пресса» e-mail: adp@a-d-p.ru, тел.: (8482) 22-4760, 22-2908

Томск

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (3822) 22-3127

Челябинск

ООО «Южноуральская почта» e-mail: pochta@chel.surnet.ru, тел.: (3512) 62-9003, 62-9005

ООО «Альтернатива» тел. (3512) 62-7424

Список альтернативных подписных агентств на сайте журнала «Секрет фирмы» www.sf-online.ru

**Ответственность за доставку по Российской Федерации несут альтернативные агентства

ПОДПИСКА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО И ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ

ЗАО МК «Периодика» e-mail: info@periodicals.ru, тел. (495) 281-9763

ПЯТЬ СЛУЧАЕВ

Когда угроза здоровью угрожала бизнесу

России пока далеко до многомиллиардных исков, выигранных властями и гражданами США у производителей. Но у нас тоже нашли способ, как быстро расправиться с ответчиком.



REUTERS

№

1 Контрабанда вредит вашему здоровью

В расследовании влияния мобильных телефонов на здоровье потребителя больше всех преуспело МВД. Пока владельцы телефонов по всему миру

годами судятся с Nokia, Motorola и другими производителями, пытаясь взыскать с них миллионы долларов за причиненный «вредным» излучением ущерб, российским сыщикам с помощью специалистов ФГУП «Центр информационных технологий и систем» удалось в кратчайшие сроки доказать, что телефон Motorola C115 имеет превышение «уровня излучаемой мощности в диапазоне 1800 МГц на 5–10%, а это может создавать угрозу здоровью пользователей». Не успели представители американской компании опомниться и провести свою экспертизу, как 50 тыс. из ее 160-тысячной партии телефонных трубок, изъятых недавно управлением «К» МВД РФ в аэропорту Шереметьево-2, были пущены под нож. Хотя изначально партия, предназначавшаяся для «Евросети», была арестована как контрабанда. □

Дорогое удовольствие. Судя по суммам компенсаций, больше всего нашему здоровью вредят табачные производители. Первый иск против лидера отрасли компании Philip Morris был подан американцем, страдавшим раком горла, в 1954 году. Philip Morris понадобилось восемь лет, чтобы отстоять свою правоту, но иск был только первой ласточкой. В конце 1990-х годов крупнейшие производители заключили с прокурорами нескольких американских штатов мировую: штаты не подают иски, а компании обязуются выплатить \$209 млрд «на здравоохранение». Однако от исков частных лиц панацеи нет. Одна из недавних побед борцов с производителями сигарет обойдется Philip Morris в \$85 млн. □

№

№

Скрытая угроза. Сетям закусочных удалось, в отличие от своих табачных коллег и фармацевтов, найти лекарство от массовых обвинений во вреде здоровью. Опасаясь оказаться виновными в «ожирении американской нации», продавцы пончиков и бутербродов лоббировали закон «О личной ответственности за употребление продуктов питания». Таким образом они отвели от себя потенциальную угрозу, исходящую от 60% американцев, страдающих ожирением или как минимум имеющих избыточный вес. □

№

Красота требует жертв. Это в полной мере почувствовали на себе производители силиконовых биосовместимых протезов молочной железы. С начала 1980-х годов примерно 20 тыс. американок обвинили производителей силиконовых грудей — Dow Corning, Baxter International и Bristol-Myers Squibb — в продаже некачественного товара. У одних владелиц искусственных бюстов потек наполнитель. Другие обладательницы протезов жаловались на ухудшение здоровья, ослабление иммунной системы и т. д. В результате половине истцов удалось отсудить около \$4,2 млрд, большую часть которых пришлось выплачивать крупнейшему производителю Dow Corning. □



21

№

Убийцы в белых халатах. В самом разгаре громкое массовое разбирательство обманутых потребителей с американской Merck, выпустившей препарат Vioxx. Это обезболивающее стало ударным продуктом компании, только в 2003 году оно принесло Merck \$2,5 млрд. Но в 2004 году выяснилось, что Vioxx обладает побочными эффектами, которые могут вызывать нарушения в работе сердечно-сосудистой системы. Merck честно изъяла препарат из продажи, но было уже поздно. Против компании подано более 50 тыс. исков. Аналитики Merrill Lynch считают, что компания может потерять в судах \$17,6 млрд и еще \$1 млрд потратить на уход за пострадавшими. □



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

конференция

РЕАЛИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ: ПОВЫШЕНИЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ – ВЛАДЕЛЬЦЫ, ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ КОМПАНИЙ ИЗ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ, ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ, РУКОВОДИТЕЛИ ПРОЕКТОВ ПО ОРГПРЕОБРАЗОВАНИЯМ И УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

■ развитие компании и связанные с этим изменения ■ новые возможности для развития бизнеса через изменения ■ роль инноваций и креативности в стратегии развития ■ человеческий фактор в управлении изменениями ■ факторы успеха при реализации проектов по организационным преобразованиям ■ как оценить результаты изменений ■ юридические аспекты преобразований case-study. управление изменениями на разных этапах развития бизнеса

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ГОСТИ



СЕРГЕЙ ФИЛОНОВИЧ

доктор физико-математических наук, профессор, декан Высшей школы менеджмента и научный руководитель направления «Менеджмент» ГУ – Высшей школы экономики. Занимается консалтингом в области менеджмента и организационного развития, ведет профессиональные тренинги по различным аспектам менеджмента в России и за рубежом. Член совета и президиума Российской ассоциации бизнес-образования. Автор книги «Лидерство и практические навыки менеджера» и ряда статей по вопросам менеджмента и организационного поведения.

ЛЮК ДЕ БРАБАНДЕР

вице-президент международной компании The Boston Consulting Group (BCG). Эксперт по управлению изменениями, генерации идей, разработке стратегии. Автор и соавтор девяти книг, считается одним из наиболее уважаемых специалистов по вопросам бизнес-инноваций.



8 июня 2006 года
МОСКВА
ОТЕЛЬ «МАРРИОТТ АВРОРА РОЯЛ»
УЛ. ПЕТРОВКА, 11/20

Менеджеров учат изменять реальность,
в то время как лидеры учатся изменять
представление об этой реальности...
Люк де Брабандер

СТОИМОСТЬ
УЧАСТИЯ

\$500

(БЕЗ УЧЕТА НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Каждый третий участник от одной компании
посещает конференцию бесплатно.

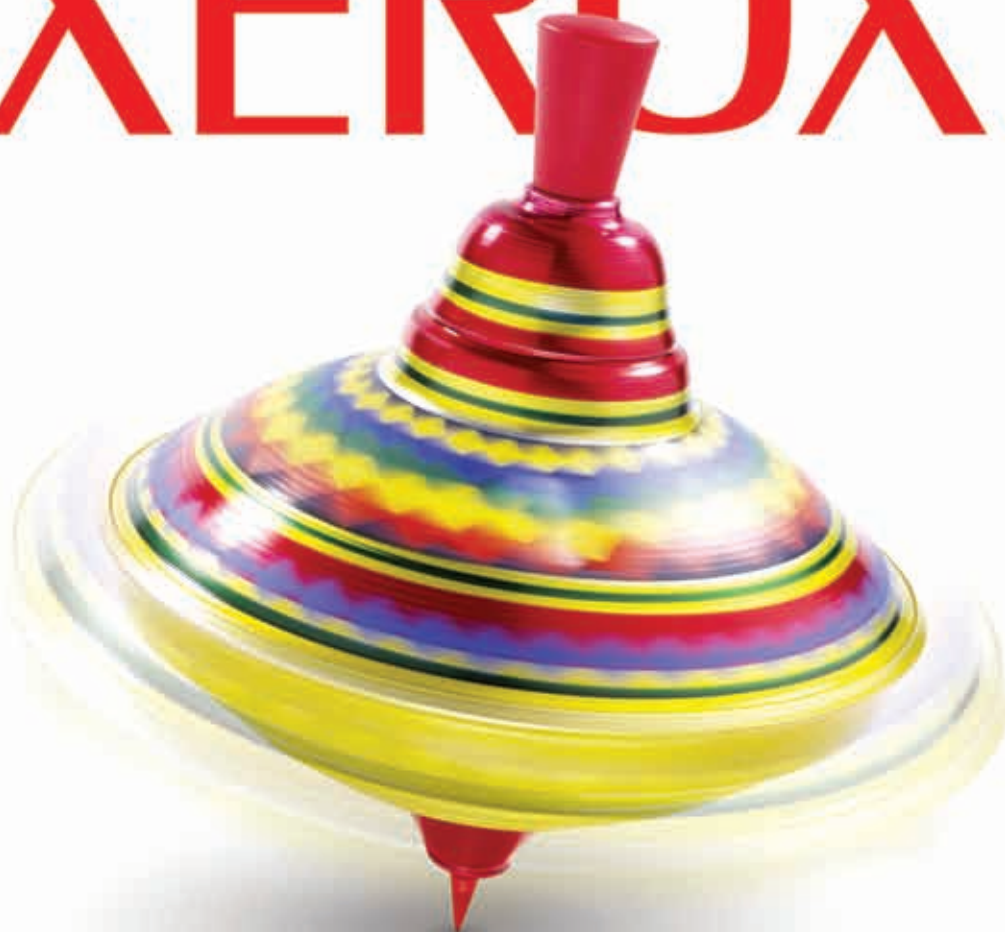
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» и газеты «Бизнес»
предусмотрена скидка 10%.

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

e-mail: conference@sf-online.ru

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

РАЗНОЦВЕТНЫЙ XEROX



Современный бизнес требует ярких решений.
Цветные лазерные принтеры Хероx – это новый виток передовых технологий,
это Ваше движение к успеху, это возможность всегда выбирать
наилучший вид для Ваших документов.

Хероx Color. Бизнес выигрывает в цвете.



www.xerox.ru

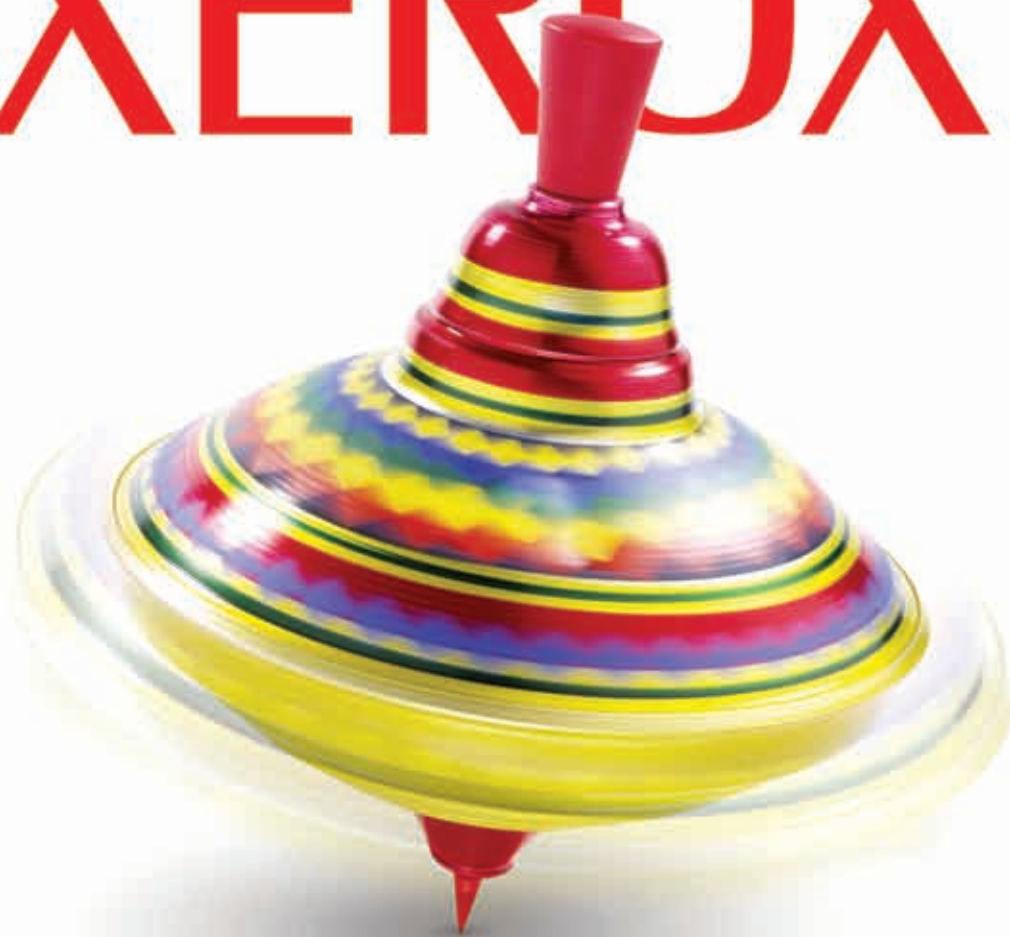
Technology

Document Management

Consulting Services

Представительства XEROX в России: Москва: пер. Огородная слобода, 5, тел.: (495) 956-43-50, факс: (495) 232-66-66.
Санкт-Петербург: Выборгская наб., 61, бизнес-центр "Акватория", офис 204, тел.: (812) 325-29-44, факс: (812) 325-29-49.
Екатеринбург: проспект Ленина, 5, офис 601-603, тел./факс: (343) 215-90-80, 215-90-81. Новосибирск: ул. Октябрьская, 34, блок "Г", тел./факс: (383) 275-85-10. Владивосток: проспект Столетия Владивостока, 103, Отель "Акфес-Сейо", офис 203, 204, тел./факс: (4232) 31-11-95.

РАЗНОЦВЕТНЫЙ XEROX



Современный бизнес требует ярких решений.
Цветные лазерные принтеры Хероx – это новый виток передовых технологий,
это Ваше движение к успеху, это возможность всегда выбирать
наилучший вид для Ваших документов.
Xerox Color. Бизнес выигрывает в цвете.



XEROX®

www.xerox.ru

Technology | Document Management | Consulting Services

Представительства XEROX в России: Москва: пер. Огородная слобода, 5, тел.: (495) 956-43-50, факс: (495) 232-66-66.
Санкт-Петербург: Выборгская наб., 61, бизнес-центр "Акватория", офис 204, тел.: (812) 325-29-44, факс: (812) 325-29-49.
Екатеринбург: проспект Ленина, 5, офис 601-603, тел./факс: (343) 215-90-80, 215-90-81. Новосибирск: ул. Октябрьская, 34, блок "Г", тел./факс: (383) 275-85-10. Владивосток: проспект Столетия Владивостока, 103, Отель "Акфес-Сейо", офис 203, 204, тел./факс: (4232) 31-11-95.

Merlion бросает вызов сетевым продавцам электроники
Royal Dutch/Shell продает рабочие места с.44
World Class знает, чем физкультура отличается от фитнеса

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

10.05 — 14.05.2006 №1

Ваши способности. Наше вдохновение.

Microsoft®



**ДИНАМИКА
БИЗНЕСА**

«каждый клиент –
постоянный клиент»

**С MICROSOFT
DYNAMICS™**

Успешный бизнес – это постоянная динамика.
Управляйте ею с Microsoft Dynamics™.
Откройте для себя Microsoft Dynamics™. Управляйте
финансами, производством, логистикой и отношениями
с клиентами, используя бизнес-решения Microsoft. Решения,
которые понятны и удобны, как все продукты Microsoft.
Используйте эти решения, чтобы строить ваш бизнес.
Узнайте больше на www.microsoft.com/rus/microsoftdynamics



Microsoft Dynamics

Управление финансами
Управление отношениями с клиентами (CRM)
Управление производством и логистикой

© 2006 Microsoft Corporation. Все права защищены. Владелец товарных знаков Microsoft и Microsoft Dynamics, зарегистрированных на территории США и/или других стран, и владельцем авторских прав на их дизайн является корпорация Microsoft.

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ. ПОД КОНТРОЛЕМ.

Решения Microsoft Dynamics™ обеспечивают необходимые инструменты для принятия обоснованных финансовых решений, доступа к данным в реальном времени и их всестороннего анализа. Эти системы позволяют оптимизировать выполнение задач, сократить время на формирование финансовых отчетов и обеспечить достоверность данных.

Узнайте больше о возможностях Microsoft Dynamics™ для управления финансами:
www.microsoft.com/rus/microsoftdynamics



Microsoft Dynamics

Управление финансами
Управление отношениями с клиентами (CRM)
Управление производством и логистикой



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

конференция

РЕАЛИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ: ПОВЫШЕНИЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ – ВЛАДЕЛЬЦЫ, ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ КОМПАНИЙ ИЗ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ, ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ, РУКОВОДИТЕЛИ ПРОЕКТОВ ПО ОРГПРЕОБРАЗОВАНИЯМ И УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

■ развитие компании и связанные с этим изменения ■ новые возможности для развития бизнеса через изменения ■ роль инноваций и креативности в стратегии развития ■ человеческий фактор в управлении изменениями ■ факторы успеха при реализации проектов по организационным преобразованиям ■ как оценить результаты изменений ■ юридические аспекты преобразований
case-study. управление изменениями на разных этапах развития бизнеса

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ГОСТИ



СЕРГЕЙ ФИЛОНОВИЧ

доктор физико-математических наук, профессор, декан Высшей школы менеджмента и научный руководитель направления «Менеджмент» ГУ – Высшей школы экономики. Занимается консалтингом в области менеджмента и организационного развития, ведет профессиональные тренинги по различным аспектам менеджмента в России и за рубежом. Член совета и президиума Российской ассоциации бизнес-образования. Автор книги «Лидерство и практические навыки менеджера» и ряда статей по вопросам менеджмента и организационного поведения.

ЛЮК ДЕ БРАБАНДЕР

вице-президент международной компании The Boston Consulting Group (BCG). Эксперт по управлению изменениями, генерации идей, разработке стратегии. Автор и соавтор девяти книг, считается одним из наиболее уважаемых специалистов по вопросам бизнес-инноваций.



СТОИМОСТЬ
УЧАСТИЯ

\$500

(БЕЗ УЧЕТА НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» и газеты «Бизнес» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 доб. 20-47
e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

8 июня 2006 года
МОСКВА
ОТЕЛЬ «МАРРИОТТ АВРОРА РОЯЛ»
УЛ. ПЕТРОВКА, 11/20

Менеджеров учат изменять реальность,
в то время как лидеры учатся изменять
представление об этой реальности...
Люк де Брабандер