

Что общего у газеты «Из рук в руки» и Аллы Пугачевой с. 16

Какие шансы у гномов кабельного ТВ в борьбе с гигантами индустрии с. 32

Кто заработает на оцифровке пациентов и их болезней с. 42

\$75

за ноутбук – новая
ценовая планка,
заявленная компанией
One Laptop per Child с. 48

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№31 (263) 11.08 — 17.08.2008
sf.kommersant.ru

большой малый

Детские бренды не попадают в цель,
потому что растут гораздо медленнее
своих потребителей с. 52



ISSN 1727-417-6



**Три цвета олимпийского золота.
Новый Audi A3**



Специальная серия в комплектации S line

Горячая линия Audi: +7 495 775 8888

8 800 200 2333

Превосходство высоких технологий www.audi.ru



Audi – официальный партнер
Олимпийского комитета России



частная практика



с. 16

АДАПТАЦИЯ

ПОЛНЫЙ КЛАССИФАЙД Издательский холдинг «Пронто-Москва» построил свою империю на бумаге, но теперь все больше внимания уделяет интернет-направлению. Ловить рекламодателей в Сети проще, чем привлечь их в печатные издания

ПРОСНЕТ

МИМО ДЕНЕГ Этим летом в России случился первый дефолт по публичным долговым обязательствам — у компании «Миннеско Новосибирск». Опыт может быть поучителен, ведь этот дефолт скорее всего не последний с. 24

СТРАТЕГИЯ

КОФЕ ХАОС Импортер мяса птицы «Фуд трэйд групп» задался целью стать одним из лидеров рынка кофеен, отличающегося сильнейшей конкуренцией. Президент компании Евгений Коган рассчитывает, что в этом ему поможет опыт крупнейшей американской кофейной сети с. 28

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

НИША В ТЕЛЕ Игроки рынка платного телевидения в России пытаются заманить в свои сети инвесторов и рекламодателей. Правда, приманка пока не слишком аппетитна — одни обещания и прогнозы. Бизнес у «пауков» высококонкурентный и низкодоходный с. 32

СДЕЛКА

КРАСИВО ВЫШЛИ Фонды «Финам» и No-rum выходят из состава акционеров компании «Бука» с 350% прибыли. Свой пакет акций фонды продали конкуренту «Буки» — фирме 1С. Время для того, чтобы покинуть проект, выбрано самое подходящее с. 40

дневник наблюдений с. 08

Как Михаил Прохоров Владимира Потанина удивил / Зачем австрийский генподрядчик собственноручно выращивает себе российского конкурента / Почему инвесторы подсели на крепкий алкоголь / Чем Сочинский пул страховщиков не угодил ФАС / Куда поведет ТД «Межреспубликанский винзавод» женская рука / Почему марка Stolichnaya не продается даже за \$1 млрд / Зачем рынку две «Копейки» / Как ВТБ 24 самобслужится при помощи «тайных покупателей» / Кто понизил цены на керосин

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

КЛИНИЧЕСКАЯ КАРТИНА Оцифровка здравоохранения распространилась и на потребителей медицинских услуг с. 42

МЕТОДЫ

ВОЗВРАЩЕНИЕ ПАВЛИКА МОРОЗОВА Сдав приятеля с потрохами, вы будете достойно вознаграждены с. 47

wow Ноутбук по цене пакетбука / Чемодан-спальня / Штаны с шифтом / Трансы на трассе с. 48

мысли

СВЕТОСИЛЬНЫЙ БРЭНД Чтобы к марке относились с уважением, она должна сиять и быть ростом с пирамиду Хеопса с. 50

СВОЯ ИГРА

НЕ КВАДРАТНО Директор первой в России фирмы виртуальных туров Алексей Кукушкин терпеть не может прямых углов с. 51

лаборатория



с. 52

АНТИТРЕНДА

ДЕТСКИЕ НЕОЖИДАННОСТИ «Секрет фирмы», IQ marketing и OMI расшифровывают язык новых потребителей — поколения Z

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

«ЕСЛИ НУЖНЫХ КАНДИДАТОВ НЕТ, НАСТУПАЕТ КОЛЛАПС» Как не пустить в компанию «вредные элементы», рассказывает директор A&DC Аласдар Мелвиль с. 58

НЕСТАНДАРТНЫЕ ПРОДАЖИ

СОПРОТИВЛЕНИЕ БЕСПОЛЕЗНО Несговорчивого партнера берут хитростью с. 61

РЕЦЕНЗИЯ

ПУГАЮЩАЯ ПРОСТОТА В книге одного из ведущих дизайнеров США о простоте не нашлось места дизайну с. 65



принципы

Я часами могу рассказывать друзьям о том, насколько прекрасны статуи Церетели. В треше есть своя эстетика — это тот контрапункт к красоте, который просто необходим
Давид Ян с. 66

в блогах с. 50

Джим Байбер выдвинул потрясающую идею, как помочь Starbucks сменить концепцию: надо переименовать все Starbucks в Bucks или вообще в «*\$.» Такая перемена отразит суть эволюции сети в империю фаст-кофе. Прошлого не вернуть — таков императив Уолл-стрит
Брюс Насбаум

сценарии

К тому моменту, когда в стране введут цифровое вещание, кабель уже достигнет такого проникновения, что зрители, которые станут смотреть бесплатное эфирное ТВ через антенну, а не через кабель, окажутся в меньшинстве
Игорь Золотаревский с. 37

ПОЧТА с. 06

спроси [Секрет фирмы](#) с. 64

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: Кабинет 8 сентября
Лучшие бизнес-школы 15 сентября

Самые быстрорастущие компании 22 сентября

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок:
(495) 921-2353,
(499) 943-9112,
943-9110, 943-9108



НОВАЯ ФОРМА
МЯГКОСТИ

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ
ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

Секрет Фирмы

№ 31 (263) 11.08 — 17.08.2008

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

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ
ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН,
 ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
РЕДАКТОРЫ ТЕМ АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ,
 НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,
 ИГОРЬ ПУЧУГИН, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОРРЕСПОНДЕНТЫ
 КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН,
 МАКСИМ КОТИН, НАТАЛЬЯ ШАКЛАНОВА
ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПАВЕЛ КУЛИКОВ,
 ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА,
 ИНА СЕЛИВАНОВА, ТАТЬЯНА ЮРАСОВА
КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА,
 ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА,
 ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЯЕВА,
 ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО,
 ТАТЬЯНА ФИЛИМОНОВА,
 НАТАЛЬЯ ЦАРСКАЯ-ДЯКИНА,
 ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ».
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»
 ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА (РЕДАКТОР)

Редакционные службы

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК АНТОН АЛЁНИКОВ
ДИЗАЙНЕР СЕРГЕЙ КАЛИНИН
БИЛЬД-РЕДАКТОР ИРИНА МАЙОРОВА
ФОТОРЕДАКТОР ОЛЬГА ЕПЛОВА
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ МИХАИЛ БОДЕ,
 ЕКАТЕРИНА ФЕРФИЛЬЕВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА,
 ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

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

Издатель

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

«Ерунда какая-то вся эта история с таблетками. Особенно что касается товарища со значительной фамилией Медведев. А печень не сядет раньше времени, если столько химии пожирать? Мне кажется, что игры в фармацевтические игрушки — удел узкого круга лиц, которые не способны по-другому овладеть собой и ситуацией. Точно так же как фотшоп — любимый инструмент тех, у кого не получается нормально фотографировать. Возможно, препараты дают какую-то иллюзию могущества, но по сути ничего не меняют. Стали ли спортсмены сильнее от того, что применяли допинг? Да, рекорды пошли (если, конечно, нарушителей не ловили с поличным). Но счастливее ли они сами от этого? А самое главное, никто не знает, на сколько химия сократила им жизнь. Дело в том, что фармацевтическим компаниям нужно находить все новые и новые рынки сбыта, поэтому они готовы кормить пилюлями всех здоровых людей, лишь бы заработать. А уж лоббистского ресурса этим монстрам не занимать».

Николай Кульский**«Киборги в раю»****СФ №30 (262) 04.08.2008**

«У меня лично Арас Агаларов вызывает очень сильные и противоречивые чувства. С одной стороны, такие люди не могут не раздражать — о его безграничной тяге к совершенству, которая ни перед чем не останавливается, ходят легенды. Это же просто ненормально, когда готовый объект приходится переделывать, потому что владельцу не понравилась какая-то мелочь. Можно же было, наверное, обдумать все на более ранних стадиях. С другой стороны, не восхищаться им тоже невозможно. То, что он делает, часто не укладывается в общепринятою логику, но ведь работает же. Чтобы позволить себе уделять внимание даже таким незначительным вещам, как отражения в стальных деталях интерьера, необходима не только финансовая независимость, но и огромная уверенность в себе. Мне кажется, в молодом поколении бизнесменов таких людей немного. Они стараются заранее все детально просчитать, до копейки. Это правильно, но и... скучно как-то. Нет в этом красоты, широты души и азарта».

Дмитрий Воронин, Москва**«Хочу, чтобы в мой успех не верили»****СФ №30 (262) 04.08.2008**

«С точки зрения маркетинга можно дробить аудиторию до бесконечности. Но есть какой-то предел, после которого выделение новой категории перестает быть функциональным. Случай с работающими мамами, на мой взгляд, именно такой. Это подтверждают сами примеры в статье. Например, сложности с покупкой детского питания или подгузников. Сейчас есть интернет-магазины. К тому же, в отличие от Европы, у нас многие магазины работают круглосуточно. Или почему автопроизводители не позиционируют свои машины на работающих мам? Они рекламируют машины как семейные, которые в равной степени удовлетворяют потребности не только работающих мам, но и неработающих, да еще и пап в придачу. Зачем же им в таком случае искусственно сужать аудиторию? Проблема скорее не в отсутствии каких-то специальных сервисов для работающих мам, а в том, что жить две жизни на 100% в принципе сложно. Но это больше вопрос к тайм-менеджменту, а не к маркетологам».

Елена Аверьянова**«Дорогая мамочка»****СФ №29 (261) 28.07.2008**



Коммерсантъ. Все за наши деньги.

САМЫЕ УСПЕШНЫЕ УПРАВЛЯЮЩИЕ
КОМПАНИИ РОССИИ 103

Кого спасет налоговая
амнистия 22

Экономический еженедельник издательского дома «Коммерсантъ». Выходит по понедельникам. Индекс 73100

Коммерсантъ dengi.kommersant.ru №08 [615] 05.03–11.03.2007

деньги



дневник наблюдений

золотые слова → c10

кто кого → c11

три вопроса → c12

продолжение следует → c14

пять примеров → c15



Активы «Норильского никеля» не хотят сливаться с «Русским алюминием»

Группа ОНЭКСИМ Михаила Прохорова собирается продать пакет акций «Норильского никеля» Владимиру Потанину. На рынке считают, что это те самые акции, которые Прохоров уже продавал однажды Олегу Дерипаске. текст: Юлиана Петрова

Дубль два

Группа ОНЭКСИМ, контролируемая Михаилом Прохоровым, объявила о том, что завершает консолидацию 16,66% акций «Норильского никеля» для последующей их продажи Владимиру Потанину. По информации ОНЭКСИМа, Потанин готов выкупить этот пакет за \$10 млрд, из которых \$6,5 млрд будет оплачено деньгами, а оставшаяся часть – 35,2% акций «Полюс золота». Назначенная цена выкупа – \$315 за бумагу «Норильского никеля», что примерно на 40% выше рыночных котировок акций комбината в прошлую среду. По информации одного из источников «Коммерсанта», сделка должна пройти в рамках безотзывной оферты, которую Потанин выставил Прохорову еще весной.

Только вот незадача: после того как Прохоров уступил нынешней весной свои 25% «Норильского никеля» «Русалу» Олега Дерипаски, у него в лучшем случае осталось 3–4% бумаг комбината. Незаметно приобрести недостающую часть на свободном рынке он не мог: скупка такого большого пакета спровоцировала бы бурный рост котировок.

Инсайдеры утверждают, что на самом деле Прохоров продает акции, которые он недавно уступил Олегу Дерипаске. «Не исключено, что Дерипаска отказался от идеи слияния „Норильского никеля“ и „Русала“ из-за слишком сильного влияния Потанина и теперь продает часть своего пакета „Интерросу“», – полагает аналитик Собинбанка Николай Сосновский.

Пока бывшие соратники делили имущество, Дерипаска, видимо, обнаружил, что имеющегося у него блокпакета «Норильского никеля» явно недостаточно для полноценного участия в управлении компаний. Формально главе «Русала» удалось реализовать равноправную схему представительства в совете директоров: три директора от «Интерроса», три от «Русала» и три «независимых» от миноритариев. Но де-факто перевес

влияния оказался на стороне Потанина, который добился назначения на пост генерального директора комбината своего кандидата – главы Ростуризма Владимира Стржалковского. Некоторые эксперты и вовсе уверены: комбинация с нейтрализацией Дерипаски была задумана Прохоровым и Потаниным с самого начала, чтобы предотвратить угрозу возможного поглощения «Норильского никеля» всемядным «Русалом». Подсластить пилюлю Дерипаске могут разве что около \$300 млн (по некоторым оценкам), которые глава «Русала» может заработать на переуступке акций, в свое время приобретенных по цене меньше \$300 за бумагу.

Как повлияют действия ОНЭКСИМа на структуру акционерного капитала «Норильского никеля», предсказать нетрудно. По состоянию на конец мая Владимиру Потанину принадлежало 29,78% акций компании. И если бенефициар «Интерроса» воспользуется предложением, его доля вырастет до 46,44%. А отсюда уже недалеко до контрольного пакета, ведь Потанин может докупить недостающие несколько процентов на биржах, если уже не сделал это. И тогда любые последующие слияния «Норильского никеля» с другими металлургическими группами будут проходить уже на условиях «Интерроса».

Комбинация провалится лишь в том случае, если у Владимира Потанина не хватит денег для ее реализации. Мало того, что ему придется изыскать \$6,5 млрд. «По закону об акционерных обществах приобретатель, консолидировавший 30% или более акций, обязан направить оферту и всем остальным акционерам, – указывает аналитик Банка Москвы Юрий Волов. – То есть „Интеррос“ могут понадобиться дополнительные \$30 млрд, привлечь которые под залог активов „Интерроса“ вряд ли возможно».

Эпохальная сделка Потанина и Прохорова станет проверкой на платежеспособность не только покупателя, но и продавца. Ведь схема оплаты пакета ОНЭКСИМа включает 35,2% акций «Полюс золота», так что после сделки в руках Михаила Прохорова, владеющего 30% «Полюс золота», окажется больше 65%. И тогда ему тоже придется выставлять обязательную оферту миноритариям. Впрочем, считают аналитики, «Интеррос» и ОНЭКСИМ могут обойти требования закона, раздробив приобретаемые пакеты, и ФСФР будет очень трудно поймать компании на нарушениях. □

ГК ПИК и австрийская Strabag создали генподрядное предприятие «Илбау». Новая компания будет работать в том же сегменте, что и австрийский концерн. Однако конкурентом Strabag, по мнению экспертов, СП не станет — «Илбау» просто не выйдет на открытый рынок. ТЕКСТ: денис тыкулов

Карманый генподрядчик

«Илбау» создано на паритетных началах. Однако руководство нового СП будет осуществляться исключительно австрийской стороной. «Все топ-менеджеры „Илбау“ — представители Strabag», — рассказала представитель ГК ПИК Наталья Коновалова.

Новая структура выступит генподрядчиком на проектах строительства монолитного жилья, принадлежащих ПИК. До сих пор девелоперская группа предпочитала работать без партнеров. Изначально специализацией ПИК являлось панельное домостроение, однако в последнее время доля «монолитных проектов» растет. В региональном портфеле они составляют 100%; в Подмосковье — около 30%, а в Москве — 10%. В первое время генподрядчиком на монолитных проектах группы выступала принадлежащая ПИК компания «ПИК-девелопмент». Но около года назад группа стала прибегать к услугам австрийского концерна. В частности, усилиями ЗАО «Штрабаг» (российская «дочка» австрийского концерна) возводятся жилые комплексы «Рублевские огни» и «Английский квартал». «ПИК был нужен топовый генподрядчик», — рассуждает первый заместитель генерального директора

ГК ПИК рассчитывает в компании со Strabag поднять монолитное домостроение на новую высоту

«М.О.Р.Е.— Плаза» Михаил Михайлов. Однако стоят услуги топовых австрийцев недешево. За генподрядные работы Strabag берет 12–19% от стоимости строительных работ, тогда как цена услуг других генподрядчиков может опускаться ниже 10%.

Как рассказал СФ генеральный директор ЗАО «Штрабаг» Александр Ортенберг, около полугода назад ГК ПИК сама вышла на австрийцев с предложением создать совместную структуру. Для россиян это отличная возможность сэкономить. К тому же, по мнению члена совета директоров Mirax Group Алексея Адикаева, с созданием «Илбау» группа ПИК избавилась от «головной боли» с генподрядными работами, где доходность существенно ниже, чем у девелоперов. Кроме того, ПИК получила непрофильный актив, управляемый профессиональной компанией.

Мотивация Strabag не так очевидна. Концерн, блокпакет которого в прошлом году выкупил Олег Дерипаска, активно работает в России без ГК ПИК и рискует создать себе конкурента. Портфель заказов Strabag в России достигает 3 млрд евро — это явный лидер рынка. Более того, австрийцы агрессивно наращивают свое присутствие в нашей стране. В 2007 году они совместно с Deutsche Bank открыли девелоперскую компанию DB Development, ориентированную на российский рынок. Через полгода «Базовый элемент» и австрийский концерн создали предприятие, специализирующееся на строительстве цементных заводов. Летом этого года Strabag заключил договор с девелоперской структурой RIGroup о совместном инвестировании. Детали этого соглашения, по словам Ортенberга, будут раскрыты в начале осени.

Зато сотрудничество с ПИК гарантирует Strabag доступ к проектам одного из крупнейших застройщиков России. Сегодня в портфель «Илбау» уже включены монолитные проекты ПИКа суммарной площадью 300 тыс. кв. м. В столице СП займется строительством жилья в районах Кунцево, Орехово и Марьиной Роще, а в Московской области — в Долгопрудном и Химках. С 2009 года «Илбау» начнет работать и на региональных проектах ПИК.

«Возможно, через несколько лет „Илбау“ выйдет на открытый рынок и станет участвовать в тендерах других девелоперских компаний», — говорит Наталья Коновалова. Но участники рынка сильно сомневаются, что события будут развиваться по такому сценарию. «Не думаю, что когда-нибудь они выйдут на открытый рынок», — считает Михаил Михайлов. В противном случае Strabag столкнется на тендерах с собственной «дочкой» под управлением своих же менеджеров. □



ХАРСЕЕВ ОЛЕГ

золотые слова

Юрий
Лужков,
мэр Москвы



“

Государство должно
принять канал
«ТВ Центр» в госу-
дарственное лоно”

Желание московского мэра обеспечить преференции «родному» каналу вполне понятно: переложить расходы на увеличение покрытия ТВЦ со столичного бюджета на федеральный – святое дело. Да и прецедент имеется: в ноябре 2007-го федеральный статус был присвоен каналу «Петербург». Но, кажется, мэр запамятовал: за «питерских» похлопотал сам Владимир Путин, так что москвичам получить доступ к федеральным деньгам будет явно сложнее.

Сергей
Круглик,
заместитель
министра
регионального
развития России



“

В этом году мы подго-
товили концепцию раз-
вития стройиндустрии.
Ее задача – сориентиро-
вать рынок по прои-
зводству строительных
материалов”

Правительство в очередной раз решило, что без его указующего перста бизнесу никуда. Но вряд ли очередная концепция сильно обрадует игроков рынка стройматериалов. Для них насущнее другая проблема: подчиненные Круглика до сих пор не заменили устаревшие ГОСТы, разработанные еще во времена СССР.



Юрий Мартынов

Борис Федоров не боится инвестировать в зарегулированную водочную отрасль

На прошлой неделе фонд прямых инвестиций UFG Private Equity Fund I Бориса Федорова купил 5-процентный пакет компании «Русский алкоголь». Похоже, время портфельных инвесторов в секторе крепких напитков уже на подходе. текст: Юлия Гордиенко

Водка в портфеле

Группа «Промышленные инвесторы» Сергея Генералова продала 90% компании «Русский алкоголь» в июле. Тогда среди покупателей назывались британский фонд Lion Capital LLP и польская алкогольная компания Central European Distribution Corporation. 10% акций оставалось у менеджмента компании во главе с гендиректором Сергеем Сорокиным. Как стало известно «Коммерсанту», теперь в пул инвесторов входит и UFG Private Equity. На рынке поговаривают, что сделка состоялась не в последнюю очередь благодаря давней дружбе Бориса Федорова с Сергеем Генераловым. Причем Федоров заинтересовался алкоголем основательно: он собирается войти в совет директоров компании.

Дружба дружбой, но у сделки есть куда более весомые причины. «Мы тоже смотрели на этот актив, – признается управляющий партнер Icon Private Equity Кирилл Дмитриев. – „Русский алкоголь“ был одной из самых интересных целей для инвестиций – компания обладает уникальным менеджментом и показала колоссальный рост». Это самая дорогая и перспективная компания на алкогольном рынке, согласен директор Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя Вадим Дробиз, который оценивает весь «Русский алкоголь» примерно в \$750 млн.

Впрочем, до недавнего времени интереса инвестфондов к ликероводочным компаниям не наблюдалось вовсе. Отрасль непрозрачна и зарегулирована государством. До сих пор ее контролировали восемь министерств и ведомств, каждое из которых, уверяет Дробиз, тянуло одеяло на себя. Теперь, похоже, «винно-водочное» регулирование сплотится вокруг назначенного в конце июля замминистра сельского хозяйства Николая Архипова, который курирует розничную торговлю, табачную и алкогольную промышленность.

Вскоре после сделки с «Русским алкоголем» продать 20% своих акций фонд Marshall Capital Partners собралась компания «Ост-алко». Как полагают аналитики, к привлечению портфельных инвесторов уже готовы компании «Ладога», «Омсквинпром», «Байкалфарм». Благо зафиксировать прибыль инвесторам скорее всего будет несложно. «Через несколько лет крупные международные игроки, такие как Diageo и Pernod Ricard, станут с меньшим опасением смотреть на российский рынок. Им-то и можно будет с выгодой продать миноритарные пакеты», – полагает Вадим Дробиз. Тогда на российском алкогольном рынке пойдет уже совсем другая игра. □

кто кого

Олимпийское непонимание

Страховщики еще не начали работать с олимпийскими объектами, а уже оказались в центре скандала: ФАС обвинил в сговоре семь компаний, входящих в так называемый Сочинский страховой пул. **текст:** юлия гордиенко

Конфликт разгорелся после того, как ФАС получила письмо из Минфина. В приложении к нему была презентация, которую подготовила СК «Согаз» от имени Сочинского пула. В эту некоммерческую организацию, созданную в мае 2008 года, вошли «Согаз», «АльфаСтрахование», «Гефест», «Ингосстрах», «РЕСО-гарант», «Росгосстрах» и «Согласие».

«Все „олимпийские“ страховые риски „Согаз“ предложил покрывать лишь в семи СК, вошедших в пул, — уверяет заместитель руководителя ФАС Андрей Кашеваров. — Это похоже на попытку монополизировать все виды страхования при подготовке к Олимпиаде».

«При том объеме ответственности, который возникает при подготовке к Олимпиаде, ни одна страховочная компания не может взять на себя все

риски, поэтому страховой пул — разумная и логичная мера», — признает Кашеваров. Однако пулов, из которых будут выбирать страховщиков Минфин и ГК «Олимпстрой», должно быть несколько.

Участники Сочинского пула считают претензии ФАС недоразумением. «Возникло недопонимание, — говорит глава „Ингосстраха“ Александр Григорьев. — Мы лишь объявили, что собираемся участвовать в тендерах как пул, но не предлагали Минфину „Олимпстрою“ или инвесторам выбирать страховщиков только среди участников сочинского объединения. Страховщики могут образовывать любые другие пулы или участвовать в тендерах самостоятельно». Сейчас «Согаз» готовит соответствующее разъяснение для ФАС.

Помимо письма из Минфина ведомство получило еще и обращение Военно-страховой компании (ВСК). «Компания хотела вступить в этот пул, однако ей было отказано. Мы будем расследовать и этот факт», — обещает Кашеваров. Однако в самом пуле говорят, что не отказывали в приеме ни одному из страховщиков. Помимо ВСК заявки подавали РОСНО, «Русский мир» и др. Похоже, теперь объединению имеет смысл поторопиться с приемом новых членов. Если те, конечно, не решат создать альтернативный пул, не обремененный претензиями со стороны ФАС. □

ТД МВЗ меняет генерального директора. Основная задача нового руководителя — реанимировать растерявшие популярность брэнды. **текст:** александра убоженко

Дама за штурвалом

Кресло Евгения Калабина, который возглавлял «Торговый дом „Межреспубликанский винзавод“» (ТД МВЗ) со дня его основания (приятие было открыто в 2005 году), займет Жанна Булавчик, бывший исполнительный директор алкогольного направления компании «Веда». По словам PR-директора ТД МВЗ Светланы Сеньковской, Калабин уже выполнил возложенные на него задачи, создав крупный холдинг, который объединяет шесть производственных площадок. Теперь основные усилия компании будут сосредоточены на маркетинге и дистрибуции. По информации игроков рынка, Жанна Булавчик была не единственным претендентом на этот пост. «Я получил приглашение от ТД МВЗ, но был вынужден отказаться, — признался СФ один из представителей отрасли. — Хоть зарплаты в ТД МВЗ на 30% выше, чем в среднем по рынку, но я не хочу получать деньги за выполнение тех задач, справиться с которыми не в моих силах».

И правда, новому директору ТД МВЗ предстоит решить ряд серьезных проблем. К примеру, после покупки брэнда «Флагман», сделанной летом 2007 года, руководство холдинга не устает говорить о его возрождении: компания хочет вернуть марку в группу лидеров рынка. Однако позиции торгового дома

в «крепком» сегменте слабеют на глазах. По данным агентства ЦИФРРА, в натуральном выражении доля ТД МВЗ на российском рынке водки в 2007 году составляла 0,8%, а в первом полугодии 2008-го — лишь 0,26%. «Холдинг скупил полумертвые заводы и марки, и сейчас, как тришкин каftан, весь в дырах: подлаташь в одном месте — рвется в другом», — говорит один из экспертов.

Впрочем, Жанне Булавчик поднимать водочные брэнды не впервые. По данным «Бизнес Аналитики», по итогам 2007 года «Веда» с марками «Вальс-бостон», «Русский размер», «Матрица» и др. лидировала на водочном рынке с долей в 8,9%. «Жанна — сильный управленец. В свое время для „Веды“ она выбрала правильную стратегию — сосредоточилась на развитии водочных брэндов. И выиграла», — говорит Станислав Кауфман, вице-президент по маркетингу компании «Винэксим». В марте 2008 года Булавчик покинула «Веду» именно из-за того, что основной владелец предприятия Александр Матт хотел развивать бизнес преимущественно на рынках вина и коньяка.

У ТД МВЗ ситуация иная. Компания лидирует по объемам производства на рынке виноградного вина, по данным ЦИФРРА, с долей 7,6%, так что Жанна Булавчик вполне может сосредоточиться на продвижении крепких напитков. □



Крепкие позиции в винном сегменте ТД МВЗ рассчитывают разбавить сильными водочным и коньячным брэндами



три вопроса

Совладелец SPI Group
Андрей Скурихин
объяснил, почему
\$1 млрд за Stolichnaya — это несерьезно.



«Секрет фирмы»: Недавно американский дистрибутор алкоголя Frank Pesce предложил за марку Stolichnaya \$1 млрд. Чем вас не устроили условия сделки?

Андрей Скурихин: Нам поступает много предложений от разных компаний, в том числе от таких, которые намного крупнее Frank Pesce. Исходя из принципа бизнес-вежливости, мы ни одно не оставляем без ответа. Но мы не продаем Stolichnaya и пересматривать планы в ближайшее время не намерены.

СФ: Почему?

AC: У нас есть четкая цель: реструктурировать дистрибуцию и обновить брэнд — сменить рекламную концепцию, например. Это обычные бизнес-процессы, которые в итоге должны привести к увеличению объемов продаж и, соответственно, к увеличению доли на мировом рынке.

СФ: Но после покупки Absolut компанией Pernod Ricard вы остались без дистрибутора. Какое уж тут повышение продаж... Неужели уже нашли замену?

AC: Сейчас идут сто параллельных процессов — мы ведем переговоры с дистрибуторами во всех странах по отдельности. Поэтому нельзя сказать, нашлась замена или не нашлась: это достаточно длительный процесс, который осуществляется по всему миру.



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

Николай Цветков решил разменять «Копейку»

Сеть «Копейка» распалась на две юридически не связанные компании — ОАО «ТД „Копейка“» и ООО «Копейка-Поволжье». По мнению владельца сети Николая Цветкова, благодаря этому шансы привлечь публичный капитал у ритейлера подрастут. текст: нина данилина

Фокус с «Копейкой»

Согласно презентации сети, подготовленной для аналитиков инвестибанков, Николай Цветков выкупил у ОАО «Торговый дом „Копейка“» региональные магазины в Воронеже и Самаре за \$25 млн. Теперь их развитием по франшизе займется новая компания «Копейка-Поволжье», а ТД «Копейка» сосредоточится на Центральном регионе. Обе компании на 100% принадлежат самому Николаю Цветкову.

Отношение долга сети к EBITDA еще в начале 2007-го зашкаливало за 13 (средний по отрасли показатель — 3). Лишь благодаря снижению затрат на запуск новых магазинов и росту прибыли в уже открытых точках «Копейке» удалось снизить мультиплитор до 7 — вполне приемлемое для отрасли значение. Между тем показатели эффективности региональных магазинов всегда были ниже, чем у московских. К примеру, годовая выручка с 1 кв. м столичных магазинов составляла \$12,5–13 тыс., региональных — \$7,5–8 тыс. Похоже, в компании сочли, что проще избавиться от региональных точек, нежели работать над ростом их оборотов.

А в 2009 году сеть планирует разместить 25% акций ОАО «ТД „Копейка“» в ходе IPO. Так что, разделив «Копейку», Цветков убивает двух зайцев: повышает рентабельность и получает деньги для снижения долговой нагрузки.

«К реструктуризации ритейлеры прибегают довольно часто, — говорит аналитик ИГ „Капитал“ Марина Самохвалова. — Так, сеть „О'Кей“ выделила сегмент строительства недвижимости в отдельное подразделение для увеличения прозрачности компании и ее денежных потоков. Были заявления и о возможной реструктуризации в „Ленте“».

Есть и обратная сторона медали: именно за счет регионов «Копейка» демонстрировала быстрый рост в последние годы. Похоже, Цветков решил, что инвесторам важнее эффективность сети, нежели скорость ее развития и масштабы бизнеса. «Кроме того, потенциальных инвесторов может насторожить большое количество дочерних и зависимых компаний, что иногда позволяет скрывать денежные потоки», — замечает Марина Самохвалова.

Вряд ли пути «Копеек» разошлись навсегда. По заявлению самой компании, после IPO ТД «Копейка» может выкупить «Копейку-Поволжье». Вопрос только в том, польстятся ли вновь приобретенные миноритарии сети на не слишком эффективный региональный актив. Видимо, для объединения компаний Цветкову придется изобретать еще какой-нибудь хитроумный фокус. □

Банк ВТБ 24 вводит революционную для рынка систему мотивации персонала — теперь бонусы сотрудников будут зависеть в первую очередь от качества обслуживания клиентов. текст: юлиана петрова

ВТБ 24 раскроет банковскую тайну

Председатель правления банка ВТБ 24 Михаил Задорнов объявил о новой кадровой инициативе. Со второго полугодия кредитная организация ввела систему ежеквартального и ежегодного премирования сотрудников любого уровня в зависимости от трех ключевых показателей: качества клиентского сервиса, рентабельности и объемов продаж банковских продуктов. Причем на первом месте находится именно качество, а затронет система даже ту часть персонала, которая с клиентами никак не контактирует. На столь масштабную реформу системы мотивации до сих пор не решалась еще ни одна российская кредитная организация.

И действительно, с качеством обслуживания клиентов в банке ВТБ 24, судя по различ-

ным опросам и рейтингам, пока не очень. Например, в «народном» рейтинге на сайте Banki.ru ВТБ 24 занимает «почетное» 81-е место. Народу вторят маркетологи. В исследовании уровня сервиса в 30 отечественных банках, проведенном KPMG и Senteo, позиции ВТБ 24 тоже невысоки. Так, по показателю «культура обслуживания» банк занимает 17-е место.

Успех инициативы будет зависеть от того, удастся ли ВТБ 24 доходчиво объяснить смысл качественных коэффициентов, от которых будет зависеть прибавка к зарплате, всем служащим.

Выглядит система так: четыре раза в год по заказу ВТБ 24 специализированные агентства будут выяснять качество обслуживания методом «тайный покупатель» (mystery shopping)

и телефонных опросов, причем не только в ВТБ 24, но и в 11 конкурирующих банках. Каждому банку будет выставляться итоговая оценка в баллах, а за целевой показатель возьмут третий результат в рейтинге. Если оценка ВТБ 24 будет лучше, все сотрудники получат квартальную премию, если хуже — никакой прибавки к жалованью не будет.

Нововведения ВТБ 24 весьма своевременны, полагают эксперты: рынок поделен, все банки предлагают примерно одни и те же услуги, поэтому конкурировать можно лишь повышая качество обслуживания. Причем сражение сегодня ведется за самых прибыльных обеспеченных клиентов — покупатели микроволновок в кредит банкиров уже интересуют мало. А прибыльный клиент, как известно, и самый капризный. □



Отказаться невозможно

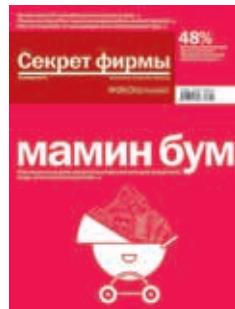
Viano. Для тех, кто умеет быть первым

После утомительного перелета что может быть лучше, чем расположиться в просторном салоне автомобиля Viano? В нем могут комфортно разместиться до семи пассажиров, а после трансформации он вмещает багаж практически любого размера — нужно лишь передвинуть задние сиденья! Испытайте все преимущества Viano во время тест-драйва у официального дилера «Мерседес-Бенц». www.mercedes-center.ru

Mercedes-Benz

«Условия игры могут вскоре измениться. Об этом свидетельствуют как никогда активные разговоры о керосине на самом высоком государственном уровне»

СФ №29/2008, стр. 26-33



Под давлением ФАС и премьер-министра Владимира Путина цена на авиатопливо впервые за последний год снизилась. Но радостно потирать руки авиаторы не спешат. текст: полина русева

Приземление керосина

Как-то корреспондент **СФ** стал невольным свидетелем разговора двух пилотов. Один летает на доживающих свой век Ту-154, а другой на современных лайнерах Embraer. «Цена на керосин так поднялась, что самолет заправлять нечем», — жалуется пилот Embraer. «А сколько тебе топлива-то надо?» — интересуется пилот «тушки». «Хватит 500 кг, ну максимум 750». — «Всего? Да у меня один летный час съедает под шесть тонн! Пойдем, я тебе ведерко из бака отолью».

Постоянный рост цен на топливо в авиационной среде давно воспринимается как нечто естественное: только за последний год стоимость керосина выросла вдвое. Однако недавно авиаторы увидели свет в конце туннеля: с 25 июля по 1 августа, согласно подсчетам ИЦ «Кортес», отпускная цена НПЗ на авиатопливо упала на 1,75%. В среднем за тонну покупатель платит 28,5 тыс. руб. (с учетом налогов). Благодаря уменьшению отпускной цены снизилась стоимость керосина для заправки «в крыло»: к примеру, в московском авиаузле, по информации «Кортеса» на 5 августа, тонна керосина подешевела на 1 тыс. руб.

Такова реакция рынка на высказывания Владимира Путина на совещании, прошедшем в Северодвинске 11 июля. Премьер-министр тогда ткнул пальцем в ФАС, пригрозив службе кадровыми перестановками, если та не разберется в ситуации. Уже 15-го числа ФАС разобралась: ведомство решило возбудить дела против пяти крупнейших производителей топлива, а именно ЛУКОЙЛа, «Газпром нефти», «Роснефти», ТНК-ВР и «Сургутнефтегаза». А нефтяные компании, в свою очередь, не дожидались санкций, одна за другую начали снижать цены, по которым поставляют горючее с НПЗ (по информации **СФ**, первой ласточкой стала «Газпром нефть», которая уже 16 июля сбавила свою цену на 2 тыс. руб.). К концу июля результат всеобщих трудов был ощущен.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Стабильное повышение стоимости авиакеросина будоражит рынок с осени прошлого года, когда цены резко подскочили на 30%. К лету 2008-го топливо подорожало еще примерно на 70%. Таким образом, в июле авиакомпании платили за тонну керосина в среднем около 36 тыс. руб.— почти в два раза больше, чем годом ранее. В себестоимости билета затраты на авиакеросин составляют от 30% до 70% в зависимости от типа самолета. И в разгар нынешнего отпускного сезона заметно подорожали турпутевки, так что властям пришлось заняться проблемой всерьез.



Снижение цен на керосин прибавит отечественным авиакомпаниям подъемной силы

тим: они вышли в понижение на заветные 1,75%.

Кроме того, за июль ФАС успела вывести интересную формулу, по которой определяется «справедливая» цена на авиатопливо. **Павел Строков**, эксперт «Кортеса», говорит, что выглядит она так: из мировой котировки керосина вычитаются логистические затраты и экспортная пошлина. Полученный показатель и есть верхняя граница разумного диапазона цен на топливо в России. Так что отчасти падение цен связано и со снижением котировок на мировом рынке.

Однако в упрочение благостной тенденции верится с тру-

дом. «Отсутствуют реально действующие механизмы регулирования рынка топлива, как рыночные, так и государственные», — считает **Ольга Плещакова**, генеральный директор авиакомпании «Трансаэро». Топливозаправочные комплексы по-прежнему занимают монопольное положение в аэропортах и сбывают авиакомпаниям топливо с наценкой 10–20%. Биржа керосина в России до сих пор полноценна не заработала, хотя отдельные площадки пытаются что-то продавать. В общем, стоит властям ослабить хватку — и авиатопливо вновь может пойти на взлет. **СФ**

Что компании дарят себе на день рождения

Как и люди, глобальные компании любят получать подарки на день рождения. И даже открыто просят об этом своих сотрудников и партнеров. Главное — соблюсти такт.



№
1

Праздник вымогательства

День рождения у сети гипермаркетов «Ашан» в России только в конце августа, но уже в начале июля этого года она проинформировала партнеров о своих скромных потребностях. Как сообщает «Коммерсантъ», компания разослала поставщикам письмо, в котором предлагала вспомнить детство, когда «вы приглашаете кучу друзей, они приходят к вам с прекрасными подарками», а вы в знак благодарности угощаете их «кусочком тортика с чаем». От «хороших друзей» «Ашан» хотел бы получить 60 тыс. руб., от «самых лучших» — 600 тыс. руб. Вместо «чая с тортиком» ритейлер готов предоставить поставщикам место в специальных рекламных панно и буклетах. Те, кто рискнет отказаться от любезного приглашения, станут «плохими друзьями». На них «Ашан» обещал «обидеться» и «перестать дружить». Но праздник был испорчен. История получила огласку, репутация «Ашана» оказалась подмоченной, а в будущем в случае ущемления интересов «плохих друзей» компания может получить «подарок» в виде судебных исков. □

№
2

Родовое гнездо. Корпорация Google подарков не требует, а делает их себе сама. По случаю восьмилетия в октябре 2006 года она на аукционе выкупила гараж, в котором ее основатели Ларри Пейдж и Сергей Брин начинали бизнес. Тогда юные предприниматели получили \$1 млн венчурных инвестиций, и владелица гаража Сьюзен Войцицки (в настоящее время тоже сотрудница Google) сдала им помещение за \$1,7 тыс. в месяц. Сумма, которую Google пришлось выложить за гараж площадью 176 кв. м, прилегающий дом и земельный участок, не разглашается, но наверняка Пейдж и Брин, имея возможность подарить себе собственную историю, жадничать не стали. □

Каркас скорости. Британскому автопроизводителю Land Rover в июле 2008 года исполнилось 60 лет. Событие компания отпраздновала с размахом. В частности, подарила себе композицию скульптора Джерри Джуда — 34-метровый каркас, на котором закреплены наиболее яркие представители марки Land Rover. Помимо имиджевого подарка Land Rover разработал к юбилею ограниченную серию легендарного внедорожника Land Rover Defender SVX. Стоимость его пока не разглашается, но наверняка позволит окупить затраты на праздник. □

№
3

Стартап из презента. Появление швейцарской компании F. P. Journe Invenit et Fecit, производящей эксклюзивные часы, отчасти связано с подарком на день рождения. Его сделал себе на 20-летие выпускник французской часовской школы Франсуа-Поль Журн в 1976 году. Это были карманные часы, которые он за пять лет полностью собрал сам. На них Журн отработал технику старинных мастеров XVIII века, принесшую ему известность, когда он открыл собственное дело. Сегодня компания производит всего 500 экземпляров часов в год, однако их покупают в 15 странах, а стоимость моделей начинается от 200 тыс. евро. □

№
4

Взгляд в будущее. По случаю своего 40-летия корпорация Intel в 2008 году создала специальный портал, где собрала мнения молодежи о том, как компьютер изменит мир в ближайшие 40 лет. Мнения, выраженные в виде рисунков, объединили в масштабную цифровую «фреску». Никакой материальной выгоды для корпорации проект не несет, зато и затраты на него минимальны. Свои идеи предоставила молодежь, которых объединяет сеть компьютерных клубов Intel. Обрабатывали данные сотрудники тех же клубов в рамках программы Intel по выделению 1 млн часов добровольной работы в честь юбилея компании. □



с15





частная практика

АДАПТАЦИЯ

просчет → **c24**
стратегия → **c28**

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ХОЛДИНГ «ПРОНТО-МОСКВА» ПОСТРОИЛ СВОЮ ИМПЕРИЮ НА БУМАГЕ, НО ТЕПЕРЬ ВСЕ БОЛЬШЕ ВНИМАНИЯ УДЕЛЯЕТ ИНТЕРНЕТ-НАПРАВЛЕНИЮ. ЛОВИТЬ РЕКЛАМОДАТЕЛЕЙ В СЕТИ КАЖЕТСЯ ПРОЩЕ, ЧЕМ ПРИВЛЕКАТЬ ИХ В ПЕЧАТНЫЕ ИЗДАНИЯ.

Полный классифайд

текст:

наталья шакланова

Давать интервью в своем кабинете основатель и генеральный директор компании «Пронто-Москва» **Леонид Макарон** почему-то не захотел. Он направился в переговорную и, обнаружив там с десяток заседавших, без раздумий выставил их вон. Разумеется, никто не возражал.

Один из бывших топ-менеджеров «Пронто» называет фирму «смесью казармы, научно-исследовательского института и западной компании». Неудивительно: Леонид Макарон — бывший военный (25 лет жизни он отдал войскам связи) и притом выпускник Гарвардской бизнес-школы. «Макарон — стратег по-крупному и харизматик,— добавляет другая экс-сотрудница „Пронто“, а ныне генеральный директор ИД „Здоровье“ **Ирина Сидорова**.— Конечно, он мог и накричать, но всегда знал, с кем можно жестко разговаривать и кто этот удар выдержит».

В отсутствии стратегического мышления Макарона не упрекнешь. Сделав ставку на классифайд (рекламные объявления, распределенные по тематическим категориям), он создал один из самых крупных отечественных издательских холдингов. По данным TNS Gallup Media, сегодня газета «Из рук в руки» (ИРР, главный актив «Пронто-Москва») является самым читаемым из ежедневных российских печатных

изданий. Аудитория одного ее номера (AIR) превышает 4 млн человек (см. график на стр. 20). Для сравнения: у «Комсомольской правды», занявшей второе место, читателей меньше в 1,7 раза, а у «Спорт-экспресса», замыкающего пятерку лидеров,— в пять раз. А ведь читать в ИРР особо нечего: одни рекламные объявления. «Это как в анекдоте: у нас в России есть только Алла Пугачева, потом долго никого, а потом все остальные» — так президент рекламного агентства «ИМА-пресс» **Владимир Евстафьев** оценивает позиции ИРР на рынке классифайд-изданий.

Переоцененная «дочка»

В 2006 ГОДУ 100% «Пронто-Москва» консолидировала Trader Media East (TME, восточноевропейское подразделение голландского издательского холдинга Trader Classified Media NV). Причем за свои 12% акций (остальные 88% TME приобрела ранее) Леонид Макарон получил \$100,9 млн: \$75,9 млн деньгами, а остальную часть —

c17

ЕВГЕНИЙ ДУДИН



Леонид Макарон занялся интернет-проектами еще на заре Рунета, но по-настоящему разглядел их потенциал пару лет назад

3,8% акций ТМЕ. Таким образом, весь «Пронто» был оценен в \$840 млн и опять-таки оказался «Пугачевой». Скажем, за 100% ИД «Коммерсантъ» Алишер Усманов заплатил \$230 млн, а финская SanomaWSOY за Independent Media — \$185 млн. Правда, вскоре после сделки ТМЕ провела IPO, разместившись на Лондонской фондовой бирже. И рынок счел, что компания стоит только \$650 млн, то есть почти на треть меньше, чем ее «дочка» (судя по оценкам самих голландцев). А ведь кроме «Пронто» у ТМЕ имелись и другие издательские активы в Восточной Европе. Но это проблемы ТМЕ. Стратег Макарон на сделке, получается, очень неплохо заработал.

В 2007 году акции ТМЕ, находящиеся в свободном обращении, скупила турецкая компания Hürriyet, входящая в медиагруппу Dogan Yayin Holding (DYH). 67-процентный пакет обошелся ей в \$500 млн. То есть ТМЕ турки оценили в \$746 млн. И похоже, так же как и голландцы, пока они Макарону доверяют: последний по-прежнему сохраняет полноту власти. Хотя, очевидно, определенные рекомендации от акционеров он получил. По крайней мере «Пронто» стал проявлять повышенный интерес к интернету и инвестировал в это направление «несколько десятков миллионов долларов». Еще в 2006 году холдинг приобрел словацкий сайт MojeDelen.com

и хорватский Posao.hr, на которых размещаются объявления по подбору персонала. А в 2008-м запустил в Рунете специализированные ресурсы, посвященные автомобилям (Automania.ru) и недвижимости (Domania.ru).

По словам исполнительного директора «Пронто» **Федора Огаркова**, если три года назад доля электронного бизнеса составляла меньше 2% как в выручке, так и в прибыли компаний, то в текущем году ожидается 17% и свыше 35% соответственно. Правда, Сеть сложно коммерциализировать. О чем свидетельствует пример сайта Job.ru.

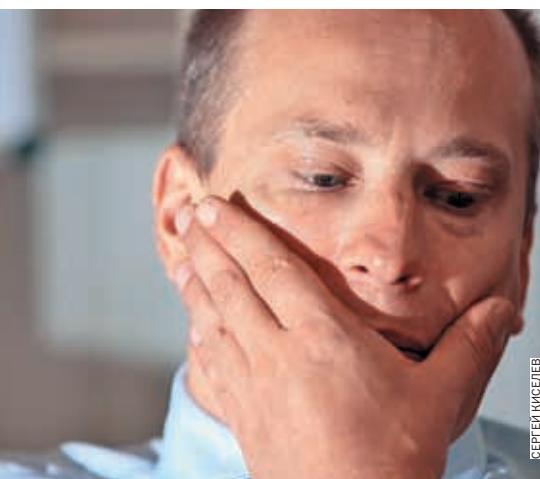
ИТАЛЬЯНСКИЕ СВЯЗИ

СПРАВЕДЛИВОСТИ ради надо сказать, что идея заняться классифайдом принадлежала не Макарону. Выпускать газету объявлений, бесплатных для частных лиц и платных для юридических, ему предложил старый друг, инженер-электронщик **Юрий Стечишин**. В свою очередь, тот позаимствовал идею у миланской Secondamano. Дело было в 1991 году. Макарон как раз уволился в запас из вооруженных сил и подумывал над тем, чем бы заняться. В том же году было учреждено ООО «Пронто-Москва» с уставным капиталом в размере \$1 млн. 51% в нем получили итальянские партнеры, в числе которых были топ-менеджеры Secondamano. Из Ита-

лии в первый офис компании на Старомарьинском шоссе привезли все необходимое оборудование — от компьютеров и мебели до скрепок и ластиков. В ту пору в России было сложно купить даже такие мелочи. Что предложили Макарон и Стечишин (в 1996-м последний вышел из бизнеса) за 49% «Пронто»? Нематериальные активы, в частности право аренды офиса, но главное — Леонид Макарон «заинтересовал итальянцев тем, что рассказал им, как сделать бизнес в России».

Делать бизнес начали с того, что вручную собирали объявления, расклейенные в подъездах, на остановках общественного транспорта и фонарных столбах. Потом звонили по указанным там телефонам и спрашивали, не хотят ли люди бесплатно разместить объявление в газете. Пилотный номер ИРР увидел свет в январе 1992 года. Распространяли его сами сотрудники «Пронто», рассыпывая по почтовым ящикам. Он занимал всего четыре страницы, зато сразу разошелся внушительным тиражом 100 тыс. экземпляров.

Первый полноценный номер, уже 32-полосный, был отпечатан через две недели, и компания сумела пристроить его в киоски. На первых порах объявлений, конечно, не хватало. Приходилось хитрить: увеличивать шрифт, перепечатывать объявления из старых номеров, а то и попросту выдумывать. Легче всего было



СЕРГЕЙ НИСЕЛЕВ

Федор Огарков не прячется от конкурентов, а пытается перенимать у них успешные бизнес-концепции

с рубрикой знакомства. «Пара необременительных фраз типа: „Пожилая дама с пятью детьми желает познакомиться“ — и никакого беспокойства: объявление есть, звонков нет», — вспоминает те времена одна из бывших сотрудниц «Пронто». Шутки ради она даже указывала свой телефон. Впрочем, вскоре потребность в хитростях отпала.

С весны 1992 года газета стала выходить в Москве уже дважды в неделю, с октября — трижды, а с июня 1993-го — каждый будний день. В том же году «Пронто» открыл представительство в Санкт-Петербурге и стал выпускать ИРР там. Чуть позже он охватил Самару, Нижний Новгород и Уфу. В 1994 году газета начала выходить в Белоруссии, в 1996-м — в Казахстане и на Украине.

Одна реклама

СЕГОДНЯ ИРР издается в 102 городах России и СНГ совокупным тиражом свыше 2 млн экземпляров. ИРР породила целый ряд новых классифайд-изданий. В 2004 году «Пронто» стал выпускать ежедневную газету «Средства транспорта», позже — еженедельники «Автогид» (путеводитель по автосалонам), «Авто Commercial» (издание о грузовиках), альбомы фотообъявлений «Авто» и «Фотонедвижимость», ежемесячные каталоги «Галерея недвижимости» и AutoGallery и еще 11 других изданий. Делались и приобретения на стороне, самое крупное — в 2007 году: тогда за \$10 млн холдинг купил 66% компании Impress Media, которая выпускает 14 журналов формата b2b (основным из них является ежемесячник Commercial Real Estate). Таким образом, сегодня в коллекции «Пронто» 25 изданий.

Неужели все они прибыльны? «Рынок сам диктует, что ему нужно, — уклончиво

отвечает Макарон, — но когда-нибудь и это может склоннуться, оказаться невостребованным».

Первые тревожные симптомы уже появились. По данным Ассоциации коммуникационных агентств России, на протяжении последних нескольких лет ежегодный рост объемов продажи печатной рекламы достигал 20–22%. Однако за год, с июля 2007-го по июль 2008 года, темпы роста снизились с 20% до 18%. Вице-президент Гильдии издателей периодической печати Евгений Абов считает, что в обозримом будущем показатель грозит упасть до 15%. Вроде бы ничего страшного. Однако основной бизнес «Пронто» приходится на классифайд. А между тем, по словам Абова, в первую очередь рекламодатели теряют интерес к сугубо рекламным бесплатным газетам.

Неслучайно, например, еженедельная «Экстра М» с мая публикует на своих страницах редакционные материалы. Из 24-х полос журналистам отдается четырнадцать в зависимости от того, сколько рекламы в номере. «Мы хотим расширить аудиторию и изменить ее качественный состав, привлечь молодых, потребительски активных москвичей», — объясняет генеральный директор «Экстра М медиа» Иван Курдюмов. Разбавлять рекламу легким чтивом Макарон упорно не желает: для этого в холдинге есть другие издания, пусть покупают и читают. Кроме того, компенсировать отток печатной рекламы можно благодаря рекламе электронной.

Одна реклама

«БЕЗ ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТОВ у печатных СМИ нет будущего», — уверен Евгений Абов. На самом деле Макарон понял это одним из первых. Еще в 1996 году была открыта интернет-версия ИРР — сайт IRR.ru, а через год у «Демос-интернета» был куплен Job.ru для публикации объявлений о работе. Но долгое время эти проекты воспринимались как побочные.

«Для меня интернет-проекты являются логическим продолжением печатных», — уверяет Макарон. — В холдинге эти бизнесы работают в связке, дополняя друг друга». В доказательство Федор Огарков приводит статистику: 70% аудитории ИРР используют и печатную газету, и онлайн-сервис. На бумаге удобнее смотреть предложения и сравнивать их, а в Сети — искать. Кроме того, на веб-сайте больше дополнительной информации и иллюстраций.

ДОСЬЕ

ООО «ПРОНТО-МОСКВА» было учреждено в 1991 году физлицами из России и Италии. Сегодня полностью принадлежит издательскому холдингу Trader Media East. В свою очередь, его контрольным пакетом в размере 67% владеет турецкая Hurriyet Holding. «Пронто-Москва» специализируется на выпуске классифайд- и b2b-изданий, в числе которых газеты «Из рук в руки», «Средства транспорта», «Работа сегодня», журналы «Авто», Commercial Real Estate, «Твоя ипотека». Продукция «Пронто-Москва» распространяется в 102 городах России, Украины, Белоруссии и Казахстана. Владеет сайтами Job.ru, MojeDelo.com и Posao.hr (поиск работы), I2i.ru (знакомства), Domania.ru (недвижимость) и Automania.ru (машины). Дочерняя компания «Пронто-ТВ» владеет каналом «Из рук в руки ТВ». По итогам 2007 года выручка «Пронто-Москва» составила \$218,4 млн, прибыль — \$67,8 млн.

НОУ-ХАУ

Издательский холдинг «Пронто-Москва»:

- создал первый в России печатный классифайд ежедневного формата;
- активно наращивает количество специализированных классифайд- и b2b-изданий;
- диверсифицирует печатный бизнес, развивая интернет-проекты;
- изменил бизнес-концепцию своего сайта Job.ru.

РЫНОК

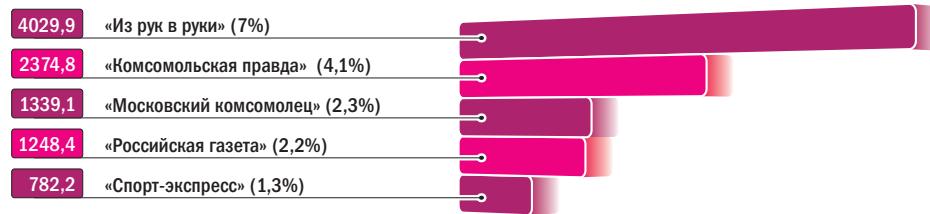
В РЕЙТИНГЕ рекламных и справочных изданий Москвы TNS Gallup Media за период с декабря 2007-го по апрель 2008 года первые два места заняли газеты холдинга «Экстра М медиа» — «Экстра М» (аудитория одного номера — 1172,2 тыс. человек) и «Округа» (665,7 тыс.). У «Из рук в руки» в столице лишь седьмое место (303,2 тыс. человек). Но стоит учитывать, что в отличие от конкурирующих изданий, которые выходят раз в неделю, это ежедневная газета.

Сегодня рынок печатных классифайдов вступает в стадию стагнации. Более перспективным представляется интернет-сегмент.

Общий объем рынка сетевой рекламы в 2008 году может составить \$500 млн. Для сравнения: по итогам 2007 года он оценивался в \$369 млн. Вместе с тем сайты объявлений зарабатывают главным образом не на размещении рекламы, а на взимании платы за публикацию объявлений и доступ к базе данных.

Конкуренты интернета самые читаемые российские ежедневные газеты*

AIR,** ТЫС. ЧЕЛ



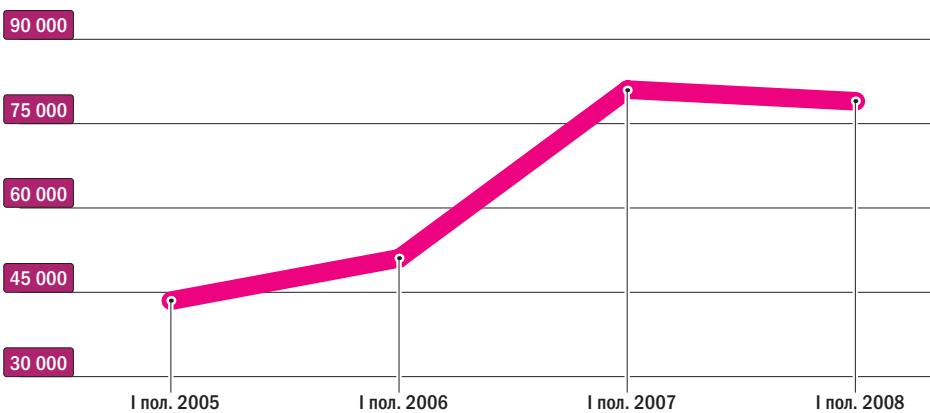
* данные за период с декабря 2007-го по апрель 2008 года;
в скобках указана доля населения, являющаяся аудиторией издания

** AIR (Average Issue Readership) — аудитория одного номера

Источник: TNS Gallup Media

Пик пройден объем рекламы, размещаемой в печатных СМИ*

ЛИСТЫ А2



* в пересчете на формат А2 (420*594 мм),
в котором выходят многие ежедневные газеты

Источник: TNS Gallup Media

Классифайд в помощь финансовые показатели компании «Пронто-Москва»*

\$ МЛН



■ выручка
■ прибыль

* в целом по России, Украине и Белоруссии
Источник: ООО «Пронто-Москва»

Между тем функционирование интернет-проектов и печатных изданий в составе одной структуры некоторым кажется рискованным. «Интернет должен быть самостоятельным бизнесом, а не дополнением к печатному или его придатком», — убежден директор по стратегии компании «Деловой мир онлайн» **Сергей Осипов**. По словам генерального директора Slando (аффилирована с eBay) **Константина Калабина**, главная проблема существования онлайн- и печатного бизнеса в одной структуре — конфликт интересов: «У нас больше клиентов и выше выручка, инвестируйте в печать», — говорят печатники. «У нас выше маржа и быстрее рост, инвестируйте в сайты», — отвечают интернетчики. При этом расходы у них на 80% общие, и зачастую непонятно, кто кого субсидирует».

О том, что на интернете можно реально заработать, в «Пронто», похоже, задумались только с появлением ТМЕ. Ранее IRR.ru являлся просто онлайн-версией газеты: на нем были представлены объявления, отсканированные с ее страниц. Начиная с 2005 года за размещение информации на сайте «Пронто» стала брать с компаний деньги. Появились платные сервисы — например, возможность поднять объявление в списке или выделить его цветом. В первом квартале 2006-го IRR.ru принес 3,4 млн руб. Спустя два года уже в 13 раз больше: его выручка за первый квартал 2008-го составила 45 млн руб. Параллельно «Пронто» занялся коренным преобразованием Job.ru.

Запрет Дарта Вейдера

«ВАКАНСИЯ: штурмовик. Прямой работодатель: империя зла. Требования: жестокость, алчность, тупость, умение стрелять из бластера. Контактное лицо: Дарт Вейдер». Такую вакансию обнаружил корреспондент СФ на Job.ru чуть больше года назад. Подобные публикации не могли не влиять на имидж ресурса. В «Пронто» прошли расчеты учили, и теперь, как уверяет Федор Огарков, специальный отдел из 30 модераторов круглосуточно отсеивает малоинформационные и некорректные вакансии и резюме. Но главное — изменилась сама бизнес-концепция Job.ru.

Ранее «Пронто» не брала денег с работодателей за размещение вакансий, а зарабатывала в основном на продаже прямой рекламы и баннеров, а также на выделении вакансий, с тем чтобы они были более заметны в общем потоке информации. Те-

перь же доступ к архиву резюме и размещение вакансий для компаний платны.

Сегодня бесплатно на Job.ru можно просмотреть за месяц только 30 резюме и обнародовать десять вакансий. За размещение вакансий в количестве до 50 штук взимается около 6 тыс. руб. в месяц, желающий опубликовать от 50 до 100 объявлений должен заплатить 10,3 тыс. руб., а безлимитное размещение обойдется в 17,7 тыс. руб.

Фактически Job.ru скопировал бизнес-модель, которую на российский рынок вывела компания HeadHunter. Ее сайт НН.ru, открытый в 2004 году, по итогам 2007-го принес выручку в размере \$15,5 млн (для сравнения: Job.ru предполагает за 2008 год получить прибыль \$5 млн). Расценки на НН.ru, кстати, более высокие. Одну обычную вакансию публикуют за 510 руб., анонимную (когда соискатель не видит названия компании) — за 3 тыс. руб. За пользование базой резюме в течение 37 дней HeadHunter берет 30,3 тыс. руб., а годовой «абонемент» стоит 207,5 тыс. руб.

«Старая схема работы не позволяла нам выйти на основной рынок в этом сегменте — рынок сервисов и платного доступа к базе данных», — признает Огарков. По его словам, работодатели положительно отреагировали на нововведения: у сайта уже несколько тысяч подписчиков.

ЖМИ на кнопку

«БРАТЬ деньги за размещение вакансий правильно и нужно. Это единственный способ заработать в нашем бизнесе. Бесплатная эра в интернете давно закончилась», — подкрепляет слова Огаркова президент HeadHunter Юрий Вировец. Неправильно, с его точки зрения, то, что Job.ru стал ориентироваться на подбор более квалифицированного персонала. «Я бы на их месте не лез в нашу нишу беловоротничкового офисного сегмента, так как ниша персонала средней и низкой квалификации все расширяется и расширяется и денег там гораздо больше, чем было лет восемь назад», — советует Вировец. Очевидно, именно поэтому HeadHunter сам влез в нишу Job.ru, запустив год назад совместно с ИТ-компанией «Агава» сайт 100gabot.ru. Правда, как заметил один из игроков рынка, «HeadHunter уже давно не белый воротничок, а такой же массовый сайт, как и Job.ru, так что „Пронто“ не старается подсидеть конкурента, а зарабатывает за счет логичного расширения спектра услуг».

Факты, которые пока заставляют усомниться в успешности реформ «Пронто» на онлайн-поприще, есть. Согласно рейтингу Rambler, ежемесячная аудитория Job.ru сократилась с июля 2007-го по июль 2008 года на 350 тыс. посетителей, в то время как аудитория конкурирующих сайтов НН.ru и Rabota.ru (принадлежит «РДВ-медиа») увеличилась на 2,16 млн и 1,26 млн человек соответственно. «Количество переходов с рейтинга Rambler на Job.ru упало на 60%. Если раньше он занимал первое место среди сайтов по работе, то теперь лишь входит в первую пятерку», — рассказывает руководитель маркетингового направления группы «Поиск и навигация» «Рамблер медиа» Сергей Сергеев. Кроме того, за последний год на Job.ru стали реже переходить с других сайтов.

«Возможно, был допущен ряд промахов при проектировании сервисов для обычных посетителей, — предполагает гендиректор „РДВ-медиа“ Алексей Куракин, — и это привело к прогрессирующей потере значительной доли соискателей — основного товара для работодателей. Баланс аудитории на сайте нарушен, восстановить

его — задача непростая». Иными словами, Job.ru мог оттолкнуть привычную аудиторию, но не привлечь ту, на которую рассчитывал, а именно посетителей НН.ru.

В свою очередь, представитель работодателей, HR-директор одной крупной компании, заметил, что по-прежнему не пользуется платными сервисами на Job.ru. Ему вполне хватает бесплатных.

Тем не менее в «Пронто» уверены в правильности выбранной бизнес-модели. Новые интернет-проекты компании — Automania.ru и Domania.ru, запущенные в 2008 году, сразу же стали работать по схеме, опробованной НН.ru. Бесплатны на них только стандартные объявления без фотографий и выделений, написанные частными лицами. По словам Огаркова, Automania.ru посещают 25 тыс. человек в день, а Domania.ru — 4,5 тыс. Выручка сайтов, правда, пока минимальная, но окупить первоначальные затраты на их создание планируется через полтора-два года. Очевидно, при условии что рекламодатели поддержат начинания Макарона так же беспрекословно, как слушаются своего руководителя сотрудники «Пронто». ☐

BUSINESS TRAINING RUSSIA

Лидер в области обучения, развития и оценки персонала приглашает корпоративных тренеров на позицию

«Ведущий тренер-консультант»

Мы ищем и ценим

- Управленческий опыт
- Навыки проведения управленческих тренингов для менеджеров среднего и высшего звена
- Свободное владение английским языком

МЫ ПРЕДЛАГАЕМ:

- Возможность обогатить свой опыт практиками лучших компаний.
- Возможность попробовать себя в перспективной области бизнес-обучения и консалтинга.
- Работу в команде профессионалов, где можно многому научиться, реализовать свои амбиции, творческий потенциал и бизнес-опыт.
- Компенсационный пакет от 2 200 000 рублей в год.

Большинство наших клиентов входят в Fortune 500.

Ваши решения помогут признанным лидерам бизнеса стать эффективнее!

Присоединяйтесь!



Направляйте свои отклики и резюме

v.ryzhkina@btrus.ru

или по факсу

+7 495 933 0749

для Веры Рыжкиной

c21

РЕКЛАМА

Андрей Биржин:

На каждой площадке строим лучшее



Любой бизнес нужно оценивать в динамике.
Моментальный срез покажет количество активов, но чтобы понять потенциал компании, надо расставить хотя бы несколько временных точек. Нельзя оценить «сегодня» без «вчера» и «завтра». «Вчера» холдинг «Русская Инвестиционная Группа» закончил свой первый проект жилищного строительства в Подмосковье площадью 8 тыс. кв. метров. «Сегодня» реализует проекты жилых комплексов площадью в десятки раз больше в нескольких регионах России. На «завтра» запланировано строительство коттеджного мегапоселка, строительство на Украине, в Мурманске, Калуге. Если судить по биографии хозяина холдинга, такая динамика вполне возможна. Пять лет назад Андрей Биржин закончил экономфак МГУ, тогда же основал строительную компанию. А в бизнесе, по его словам, он уже почти десять лет.

— Андрей, а каким бизнесом может заниматься первокурсник, пусть даже экономического факультета?

— Сначала, конечно, я просто подрабатывал, чтобы не висеть на шее у родителей. Курьером в туркомпании, потом на стройке. Я был бригадиром студенческой бригады, которая по ночам разбирала старые здания.

Ну, и сам, конечно, кирпичи таскал. В месяц зарабатывал 150 – 200 долларов. Это, кстати, были не такие уж маленькие деньги в послекризисное время. Но более-менее серьезный бизнес начался, когда я купил отбойный молоток. Тогда ведь уже начался ремонтный бум, все бросились делать перепланировки, сносить стены, а настоящий профессиональный перфоратор, чтобы работать по бетону, был далеко не у каждой бригады. Это, между прочим, серьезная и дорогая техника. Он стоил тогда 2700 долларов. Я продал свою поддержанную «семерку» да еще 400 долларов занял у родителей на два года. На самом деле, заказов оказалось так много, что долг я вернул через пару месяцев. И зарабатывал тогда до 1000 долларов в месяц.

— Вряд ли вы при таком доходе могли скопить деньги, чтобы основать строительную компанию. Был же, наверное, какой-то «звездный час», какой-то толчок?

— Был. Однажды мне позвонил по объявлению заказчик, ему надо было за два дня сделать четыре проема в бетонных стенах. Задача почти невыполнимая, никто не хотел браться, только я согласился... В общем, заказчик оказался руководителем крупной фирмы. Он был так доволен результатом, что тут же предложил мне сделать косметический ремонт в офисном помещении площадью 200 «квадратов» на Якиманке: «Справившись со своей бригадой?» — «Конечно!» А никакой бригады у меня не было, только два помощника. Косметический ремонт плавно превратился в капитальный, с перепланировкой, с серьезной сметой. А я снял офис, купил оргтехнику, дал рекламу и стал ждать клиентов. И дождался, стал развивать бизнес. Но в какой-то момент один из клиентов с крупным заказом, как бы это сказать... Не расплатился.

— То есть кинул?

— Ну да. А мне надо зарплату платить рабочим. Для этого пришлось опять продать машину. Но этот временный кризис удалось преодолеть – все-таки был уже опыт работы, а это и есть самое ценное. И тут появился крупный заказчик – завод в Конаково. Сначала надо было сделать ремонт в офисе, потом реконструировать заводскую столовую, затем еще несколько помещений. В результате то, что мы сделали, можно назвать частичной реконструкцией завода. И самое главное – в это время у меня появился партнер с собственной производственной базой, и мы вместе занялись строительством в городе Хотьково. Построили несколько небольших офисных центров – каждый площадью до 1000 кв. метров.

— А почему именно в Хотьково?

— А потому что я и сам хотьковчанин. Если уж совсем точно – мои родители приехали сюда после института по распределению из города Иваново, когда мне был один месяц от роду. Отец работал главным инженером на заводе «Электроизолит», мама – в спорткомплексе при этом же заводе. Собственно говоря, отец меня и познакомил с будущим партнером.

— Насколько я знаю, сейчас вы – единственный владелец компании.

Так что придется осветить такую щекотливую тему, как разрыв с партнером.

— Да не было ничего щекотливого. Просто в бизнесе у каждого свой стиль ведения дел, или, если хотите, своя жизненная установка. Моя установка была вполне определенной: каждый заработанный рубль снова вкладывать в дело, по крайней мере в течение десяти лет ничего не тратить на себя, постоянно развиваться и не останавливаться ни на миг. А компаньон был старше меня на 10 лет, он уже многого успел добиться и к бизнесу относился, скажем так, намного спокойнее. А я человек

портрет фирмы

упрямый, даже жесткий, всегда провожу свою линию... В общем, я выкупил у партнера часть бизнеса, в том числе и производственную базу, и в 2005 году учредил компанию «Русская Инвестиционная Группа». Я с самого начала предлагал заняться преимущественно жилищным строительством, и с самого начала решил, что это будет холдинг с полным производственным циклом. К настоящему времени Группой реализовано 8 крупных проектов в Московской области: это производственные, складские, таможенные, спортивные комплексы, два жилых комплекса, один из которых – комплекс бизнес-класса «Элит».

– А не слишком ли претенциозно – элитная недвижимость в городке, расположенном в 50 км от МКАД?

– Не слишком. Видите ли, в среднем и дальнем Подмосковье только начинается строительство жилья бизнес-класса. Жилищные комплексы с огороженной и охраняемой территорией, с ландшафтным дизайном здесь пока еще редкость. Так что наш «Элит» – действительно элитный. Теперь – насчет расстояния от МКАД. Да, ездить отсюда на работу в Москву проблематично. Зато в смысле экологии здесь намного лучше, чем в ближних к Москве городах-спутниках. Точнее, ближние города – это фактически та же Москва. Если действительно хочется жить на природе – надо уезжать дальше. И среди покупателей квартир в «Элите» – примерно 20% москвичей. Сейчас очевидный тренд – переезжать из Москвы в Подмосковье. Даже продав обычное жилье эконом-класса в столице, можно здесь купить квартиру лучше и больше, еще дачу, и еще на жизнь останется.

– А кто остальные 80% покупателей – местные жители?

– Да. В Подмосковье поднимаются предприятия, люди получают стабильную зарплату. Мы давние партнеры с банком «Уралсиб», сотрудничаем со «Сбербанком», часть квартир продавалась по ипотеке. Два года назад, в начале строительства, мы продавали квартиры по 25 тыс. за квадратный метр – это были вполне доступные цены. Через год продавали квартиры в почти готовом доме по 55 тыс. за квадрат, но это все равно было значительно дешевле, чем в Москве. Наш принцип – предлагать самый лучший продукт для каждой территории.

– В Сергиевом Посаде вы также строите жилой комплекс.

И тоже позиционируете его как верхний уровень бизнес-класса?

– Это будет самый лучший жилой комплекс в Сергиевом Посаде. Да и самый крупный – 67 тыс. квадратных метров только жилых площадей, а, кроме того, еще коммерческие площади. И подземная стоянка будет, фитнес-центр, ресторан, парковая зона с фонтаном. В общем, это будет настоящее жилье класса люкс. Часть квартир – с видом на Троице-Сергиеву Лавру. Продавать на начальном этапе будем по 50 тыс. за метр, предполагаю, что через два года цены вырастут до 90 тыс.

– Спортивное строительство – это у вас отдельное направление?

Вы построили один из лучших фитнес-центров в Подмосковье.

– Это не только фитнес-центр, это целый спорткомплекс, в том числе и стадион. Этот стадион принадлежал заводу «Электроизолит» и находился, мягко говоря, в плачевном состоянии. Если точнее – вообще не функционировал. Это общая ситуация для Московской области – спортивная инфраструктура за последние 15 лет оказалась на грани исчезновения. И вот я выкупил заводской стадион вместе с землей и полностью реконструировал.

– А вам удалось поучаствовать в федеральной программе по развитию физкультуры и спорта? Вы могли бы рассчитывать на поддержку из бюджета.

– К сожалению, администрация не захотела участвовать в проекте, поэтому всю реконструкцию проводил на свои деньги. А в результате – мы имеем прекрасный стадион (во всем Сергиево-Посадском районе еще только один такой же) и лучший в районе фитнес-центр. А еще будет крытый теннисный корт и каток, полноценная тренировочная база для спортсменов.

– Все-таки это нельзя считать благотворительностью, ведь фитнес-центр сам по себе должен приносить прибыль?

– Скажем так – он сейчас уже не требует дополнительных вложений, текущие расходы покрываются за счет доходов. Но сам по себе этот бизнес не слишком эффективен, он хорош тогда, когда идет в связке с жилищным строительством. Именно это мы и собираемся сделать – рядом со спорткомплексом будет построено около 60 тыс. квадратных метров жилья. Места для этого хватит. Кроме того, при спорткомплексе построим гостиницу. В ней будут размещаться спортсмены во время соревнований да и просто те, кто захочет отдохнуть и заняться мотоспортом. Парк техники уже есть, я и сам увлекаюсь квадроциклами, мотокроссом. Наше архитектурное бюро уже разработало проект всего комплекса.

– У вас собственное проектное бюро?

– У нас не только проектное бюро, у нас холдинг полного цикла. Есть подрядная организация – «Жилстрой». Есть инвестиционное подразделение, отдел продаж. Управлением объектами тоже занимаемся сами. При этом принцип организации бизнеса такой: каждое подразделение находится в подчинении у холдинга, но имеет право принимать заказы со стороны. Скажем, если у «Жилстроя» есть в данный момент свободные мощности, он может работать на подряде у другого инвестора.

– Как вы решаете кадровую проблему, учитывая, что центральный офис у вас в области? Работают местные специалисты?

– Главный принцип при отборе кадров – чтобы было желание работать, чтобы глаза горели. Профессионализм, опыт – это все нарабатывается, по себе знаю. Поэтому у нас команда молодых, энергичных и целеустремленных людей. Я бы даже сказал – агрессивных, потому что у нас большие планы на будущее. А откуда человек – не столь важно. Местные, из Сергиева Посада, из ближнего зарубежья, из Москвы. Мы имеем возможность заинтересовать москвичей. Кстати, наш финансовый директор Андрей Носов – москвич, мой однокурсник.

– А вы, наверное, обосновались здесь же, построили дом?

– Я сейчас заканчиваю строительство дома в Абрамцеве. А постоянно живу в Москве, на проспекте Мира, в съемной квартире. Следуя своему принципу – минимум вложений в себя, максимум – для бизнеса. И дело даже не только в том, что не хочется изымать деньги из оборота. Я уже несколько лет назад мог бы купить квартиру, но сейчас все равно пришлось бы ее менять – с тех пор у меня выросли и требования, и возможности. Правда, сейчас уже планирую покупку квартиры в Москве: мне больше по душе городской ритм жизни.

– Ну, а своими агрессивными планами поделитесь?

– Планы – продолжить освоение регионов. У нас уже есть небольшой проект в Светлогорске Калининградской области. На очереди – Калуга, Мурманск – это очень перспективные регионы. Конечно же, не оставим и Подмосковье, есть проект строительства коттеджного поселка площадью 260 га. А принцип работы останется неизменным: на каждой площадке строить самое лучшее.

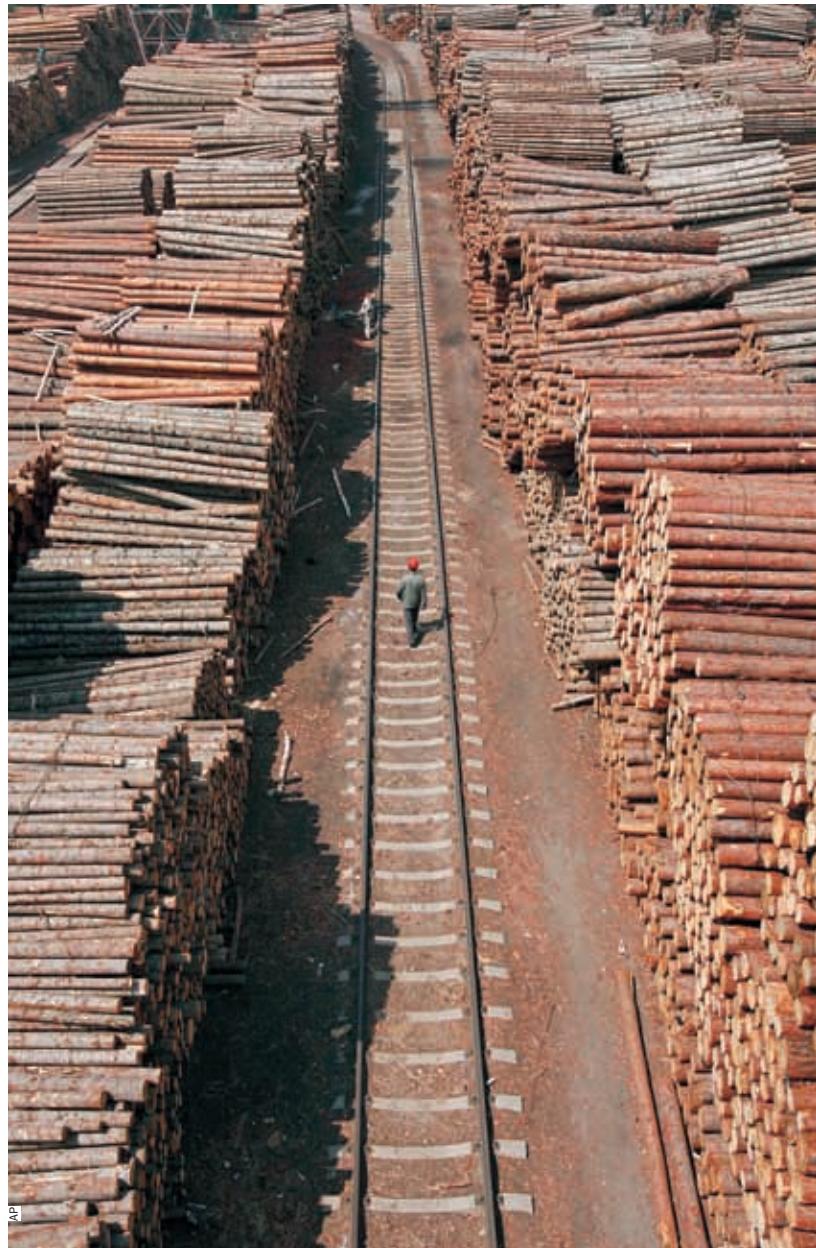
СПРАВКА О КОМПАНИИ

Компания «Русская Инвестиционная Группа» ведет свою профессиональную историю с 2005 года. На сегодняшний день приоритетным направлением ее деятельности является комплексное развитие проектов в сфере недвижимости. В активе компании целый ряд уже построенных и сданных в эксплуатацию строительных объектов различного типа и уровня сложности. Это дома коттеджного и усадебного типа, многоэтажные кирпичные дома, офисные здания, производственные помещения, объекты социально-культурной и спортивной сферы общей площадью более 700 000 квадратных метров. В структуре «Русской Инвестиционной Группы» объединены компании всех сфер инвестиционного и девелоперского бизнеса.

Михаил Полинин

ЭТИМ ЛЕТОМ В РОССИИ СЛУЧИЛСЯ ПЕРВЫЙ ДЕФОЛТ ПО ПУБЛИЧНЫМ ДОЛГОВЫМ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМ — У КОМПАНИИ «МИННЕСКО НОВОСИБИРСК». ОПЫТ МОЖЕТ БЫТЬ ПОУЧИТЕЛЕН, ВЕДЬ ЭТОТ ДЕФОЛТ СКОРЕЕ ВСЕГО НЕ ПОСЛЕДНИЙ. текст: сергей кашин

Мимо денег



Дефолта ждали давно — не может рынок совсем без дефолтов. Особенно когда с помощью облигаций начинают брать в долг эмитенты третьего эшелона, в котором «ехала» и «Миннеско Новосибирск».

Таких компаний сегодня более трех сотен, и некоторые из них допускали просрочки, однако до настоящего дефолта дело все-таки не доходило. Ставшая пионером в этом вопросе «Миннеско» хотя и работает в высокорискованной отрасли — лесопереработке, но нельзя сказать, что изначально компания была «гадким утенком». Продвинутый менеджмент,уважаемый главный акционер, много активов. **Денис Матафонов**, генеральный директор УК «Пиоглобал эс-сет менеджмент», говорит, что когда организатор — «Атон» — проводил размещение, выпуск подавался как имиджевый. То есть деньги компании не то чтобы очень нужны, но поскольку она собирается на IPO, в целях создания публичной кредитной истории для начала было решено разместить облигации на 500 млн руб.

Чуть больше года назад будущее все еще виделось безоблачным и планы были вполне наполеоновские. В начале июля 2007-го, выступая в столице на конференции «Эмитент-2007», финансовый директор «Миннеско» **Сергей Паршаков** рисовал развитие компании таким: 2007 год — второй облигационный заем, 2008-й — привлечение инвестора, 2009-й — выход на рынок евроблигаций, 2010-й — первое «лесное» IPO, 2011-й — листинг на международных площадках. Но оказалось, что славу

Чуть больше года назад планы были наполеоновские: 2007 год — второй облигационный заем, 2008-й — привлечение инвестора, 2009-й — выход на рынок еврооблигаций, 2010-й — первое «лесное» IPO, 2011-й — листинг на международных площадках

в кругах инвесторов можно заработать в гораздо более короткие сроки.

Евразлесник

ПОЧЕМУ успешный металлург, партнер **Александра Абрамова** в группе «Евраз» **Александр Катунин**, которому и принадлежала до конца прошлого года проштрафившаяся «Миннеско», пошел «в лес», неизвестно. Но в конце 2003 года он начал скопку лесных активов, а после того, как в 2004-м расстался с металлургическим бизнесом, и вовсе сконцентрировался на лесной отрасли.

Вообще, среди инвесторов эта отрасль имеет не очень хорошую репутацию. Во-первых, до 20% лесозаготовок нелегальны, больше доля «черного леса» только в Индонезии и Китае. Во-вторых, тормозит развитие отрасли слабость инфраструктуры, то есть отсутствие лесных дорог. А если добавить прорехи в Лесном кодексе России и всесильность местных властей, волею которых компания может лишиться участков, в которые уже вложены миллионы, получается, что риски зашкаливают. Но Александр Катунин все же решил рискнуть. Его первым приобретением как раз и стала «Миннеско Новосибирск».

Компания появилась на свет в июле 1997 года, хотя ее предшественница, СП «Минси» (Миннесота—Сибирь), работала с начала 1990-х годов. «Минси» занималась самыми разными бизнесами, но в итоге основным стала торговля лесом с Японией.

Больше всего русский лес покупают три страны: Сибирь и Дальний Восток снабжают Китай и Японию, из европейской части России лес поставляется в Финляндию. Из 30 млн куб. м кругляка, которые экспортируются на Востоке, 20 млн куб. м попадают в Китай и около 6 млн куб. м — в Японию. Эта страна — разборчивый, но и платежеспособный покупатель. Правда, большинство проблем поджидают потенциальных инвесторов еще на этой стороне границы. Так, на популяр-

ной идеи поставок кругляка в Японию обежгся российский фонд прямых инвестиций Baring Vostok. В 1999 году он вложил минимум \$8 млн в компанию «Сахинлес» на Сахалине. Это оказался едва ли не единственный полностью провальный «выход» Baring Vostok — деньги пришлось полностью списать. «Кто же мог представить, что на Сахалине самая медленная и самая дорогая железная дорога в мире, а перевалка в портах конкурирует по цене с вертолетной погрузкой?» — воскликнул в разговоре с корреспондентом **СФ** партнер Baring Vostok Capital Partners **Алексей Калинин**. И еще (хотя об этом в фонде говорить не любят) были проблемы с местными властями, с их подачи у компании отобрали две трети площадей под вырубку.

Но покупка в 2003 году «Миннеско», которая уже много лет торговала с восточным соседом, сразу дала Александру Катунину фору. Бизнес был наложен — на «Миннеско» приходится до 10% российского экспорта в Японию.

Впрочем, с попыткой получить другие активы у Александра Катунина не все было гладко. Например, в прессе проходила информация о безуспешной борьбе за участки компании «Янтайлес». Но в целом компания достаточно быстроросла. Покупался лесосечный фонд, логистические базы. В результате с момента покупки «Миннеско» и до конца 2007 года оборот компании вырос почти втрое — с \$40 млн до \$110 млн.

Спасительная фанера

БЫЛА ОДНА проблема, которую вынуждены решать все лесопромышленные компании России. Решить ее Александр Катунин не успел, и это внесло заметный вклад в крах «Миннеско». В феврале 2007 года российское правительство объявило, что в ближайшие два года будет последовательно повышать экспортные пошлины на кругляк, доведя их до фактически запретительного уровня 80%. И лесопромышленники, поняв, что на

ГОСЬЕ

«МИННЕСКО НОВОСИБИРСК» в 2007 году экспортировала лесопродукции на 2,4 млрд руб. (60% выручки обеспечил экспорт в Японию), а за первый квартал 2008-го — на 45 млн руб. (только 19% пришлось на Японию).

Компания MS United, на активы которой могут рассчитывать инвесторы, включает ЗАО «Миннеско Новосибирск», транспортно-экспедиторскую компанию ООО «МС Транссервис», ООО «Канскуд» (деревообработка), MSU Japan Inc. (представительство в Японии), Pacific Max Limited (представительство в Гонконге), ООО «Евразлескомплекс» (два лесозаготовительных предприятия — ООО «Митец» и ООО «Чуноярлес»), лесоторговую компанию «Краслеспром» и транспортную «Краслестранс»).

РЫНОК

С 1 АПРЕЛЯ 2008 ГОДА пошлина на экспорт круглого леса повысилась до 25% от цены поставки, но не менее 15 евро с 1 куб. м. Проблемы с поставками испытала, конечно, не только компания «Миннеско». Так, крупная дальневосточная компания «Смена трейдинг» публично признала резкое падение объемов экспорта. Многие компании, такие как ЗАО «Флора» и «Дальлеспром», форсируют создание предприятий по глубокой переработке древесины (производство фанеры, шпона и т. д.). Участники рынка пытаются предпринять усилия для снижения пошлин. Так, после встречи с японскими и российскими лесопромышленниками правительство Хабаровского края обратилось в федеральное правительство с просьбой о переносе сроков введения запретительных пошлин (в 2009 году пошлина составит уже 80% от цены поставки, но не менее 50 евро за 1 куб. м).

их экспортной деятельности будет поставлен крест, стали спешно обзаводиться предприятиями по глубокой переработке древесины.

Тема глубокой переработки интересовала и группу Катунина. Началось все с объявления в 2005 году о проекте строительства завода по выпуску плит МДФ в Лесосибирске (Красноярский край). Однако не удалось решить проблему нехватки электроэнергии, и проект заглох. Второй попыткой стало совместное предприятие с американской Murphy Timber Group. Его называли Midway United Ltd. Эта компания была изначально отделена от MS United, холдинга, куда входило «Мин-



пок стало заметно еще осенью прошлого года, а с начала 2008-го «Миннеско» фактически не продала ничего. Одни только ужесточения на таможне не могли произвести такого эффекта, ведь речь шла о введении всего лишь 15-процентной пошлины с начала 2008 года.

К такому повороту компания была явно не готова. Усилия по увеличению продаж в Китай были недостаточны, так что бизнеса у «Миннеско» фактически не стало. Говорят, в мае он начал потихоньку возрождаться, влияние кризиса в США стало снижаться. Но тут отчет «Миннеско» за первый квартал увидели в банке «ВТБ-Австрия». Банкиры поступили как разумные финансисты — резко обрубили обслуживание компании (банк занимался финансированием внешнеторговых сделок). У «Миннеско» фактически не осталось шансов выжить без внешней помощи — все каналы передвижения товара без финансовой поддержки закупорились.

В итоге у «Миннеско» была плановая промежуточная оферта по облигационному займу. После майского отчета стало понятно, что придут за деньгами абсолютно все инвесторы. В компании даже не делали вид, что выплаты возможны.

Интересно, что организатор размещения «Атон» о неизбежности дефолта узнал, видимо, одним из последних — даже в день оферты он до самого конца успокаивал покупателей облигаций. Потом, осознав масштаб проблем, «Атон» в их решении, конечно, поучаствовал, но нелестные отзывы участников финансового рынка заслужил.

Инвесторов у «Миннеско» было довольно много — до сотни. Это необычно для облигационного выпуска такого размера и качества. Часто подобные выпуски выкупают приближенные инвесторы — те, кто считает себя способным хорошо оценить риски компаний. В этом случае есть потенциальная возможность замять дело в кулуарах, договориться о дате оферты. Когда покупателей больше десятка, удовлетворить всех уже проблематично. Плюс к тому опыта разрешения проблем с дефолтами на рынке нет — за неимением таковых.

Переписка с комфортом
С САМОГО НАЧАЛА ситуацию в свои руки попытался взять «Пиоглобал эссет менеджмент». У этой УК оказался один из самых больших пакетов (хотя Денис Матфонов отказывается называть его раз-

Денису Матфонову выпало стать главным пострадавшим от первого российского дефолта, но он все еще надеется возместить потери

Снижение закупок стало заметно уже осенью прошлого года, а с начала 2008-го «Миннеско» не продала ничего. К такому повороту компания была не готова. Усилия по увеличению продаж в Китай оказались безрезультатными

неко». Используя продвинутые американские технологии, партнеры решили строить фанерный завод, инвестировав в него \$132 млн.

Если бы завод успели построить к тому моменту, когда должны были вступить в действие заградительные пошлины, Александр Катунин мог безболезненно пережить запрет на вывоз кругляка. Фактическое прекращение бизнеса компенсировалось бы запуском фанерного завода. Все выходило красиво. На бумаге.

Американцы подкузьмили
В ТОТ САМЫЙ МОМЕНТ, когда Сергей Паршаков делал свою оптимистичную презентацию, за океаном бурно развивался

скандал с банкротством двух хедж-фондов инвестиционного банка Bear Stearns. Об их проблемах стало известно в середине июня, а в середине июля они уже почали в бозе. Собственно, с падения этих хедж-фондов и начался мировой финансовый кризис. Первыми пострадали американские компании, в частности лесопромышленные, спрос на продукцию которых на родном рынке из-за ипотечного кризиса упал. Американцы переориентировались на Японию, довольно быстро сумев выдавать оттуда российский лес.

В результате процветающий бизнес «Миннеско» обратился в прах за несколько месяцев. Японцы фактически перестали покупать русский лес. Снижение заку-

Кругляк накатил*

ГОД	ОБЪЕМ ЭКСПОРТА, МЛН. РУБ.	ЭКСПОРТ В ЯПОНИЮ, % **
2003	390	75
2004	974	89
2005	1492	76
2006	1971	73
2007	2401 (ПЛАН — 3910)	60
I КВАРТАЛ 2008	45,3 (ПЛАН — 960)	19

* ДИНАМИКА ЭКСПОРТА ЛЕСОПРОДУКЦИИ КОМПАНИЕЙ «МИННЕСКО НОВОСИБИРСК»
** ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПОСТАВОК
ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ ОТЧЕТНОСТИ
ЗАО «МИННЕСКО НОВОСИБИРСК»

мер). Варианта по ходу дела возникло три. Первый — обменять облигации на акции «Миннеско» — отпал почти сразу. Акции не стоили ничего. Все ценное было либо заложено банкам, либо находилось в аренде (например, большой вагонный парк). Попытка «Пиоглобала» собрать пакет побольше и взять его в доверительное управление (ДУ) тоже не удалась — некоторые инвесторы не смогли передать облигации по юридическим причинам, а кто-то просто не захотел, ведь при таком количестве участников недоверие неизбежно. Третий вариант был менее юридически жестким — речь шла не о передаче в ДУ, а об обмене комфортными письмами (есть такая юридическая форма подтверждения своих намерений). Этот вариант сейчас и является рабочим. Переговоры с компанией продолжаются. На прошлой неделе закончилась процедура due diligence — оценки активов, которые могут пойти на погашение долга.

Примечательно, что Александр Катунин разъяснять ситуацию и общаться с инвесторами не стал — просто отошел в сторону. Сейчас он продолжает совместно с Murphy Timber Group строить Енисейский фанерный завод, но к «Миннеско» это предприятие отношения не имело никогда. А сразу после дефолта выяснилось, что и к MS United Катунин отношения не имеет — якобы собственники там сменились еще в конце прошлого года. Новые владельцы говорят, что компания была им продана. Даже если это так, сумма скорее всего была невелика. По предварительным оценкам, претензии держателей облигаций покрываются активами MS United, которая выступала поручителем по займу и сейчас должна ответить за проблемы у «Миннеско». За вычетом имеющихся долгов эта компания ес-



Когда за океаном возникли серьезные финансовые проблемы, в «Миннеско» не думали, что это может аукнуться на их бизнесе

Отчет увидели в банке «ВТБ-Австрия», финансировавшем внешнеторговые сделки компании. Банкиры резко обрушили обслуживание, и все каналы передвижения товара без финансовой поддержки закупорились

ли и стоит чего-нибудь, то очень немного. Может, на премию за «разруливание» проблем с кредиторами и хватит. То есть фактически новых владельцев наняли для решения проблем.

Зиц-председателями стали семь человек. Из них контрольный пакет оказался в руках у троих: 25% у Евгения Артамонова, еще 25% — у Сергея Грушака и 20% — у Михаила Халуги. Хотя и прежний, и нынешний менеджмент публичности избегает, опыт новых руководителей говорит сам за себя. Сергей Грушак пришел в бизнес из политики — в 1990-х он был депутатом Госдумы, а в начале 2000-х участвовал в войне за Сокольский ЦБК и другие лесоперерабатывающие активы в Воло-

годской области. Михаил Халуга был его помощником, младшим партнером.

А Евгений Артамонов в прошлом долго возглавлял «Уралсиб-фонд» («дочку» группы «Уралсиб»), он же «Восток-фонд», он же Фонд долгосрочных сбережений, через который прошло много активов в Башкирии. Навыки команды вполне подходят для решения вставшей перед прежними владельцами «Миннеско» проблемы.

Проблемы кредиторов пока не решены — имеющиеся активы еще надо продать. Но даже если все закончится благополучно, компания «Миннеско» и ее владельцы уже вписаны в российскую финансовую историю как авторы первого дефолта. **СФ**

КРУПНЫЙ ИМПОРТЕР МЯСА ПТИЦЫ «ФУД ТРЕЙД ГРУПП» ЗАДАЛСЯ ЦЕЛЬЮ СТАТЬ ОДНИМ ИЗ ЛИДЕРОВ РЫНКА КОФЕЕН. ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ ЕВГЕНИЙ КОГАН РАССЧИТЫВАЕТ, ЧТО В ЭТОМ ЕМУ ПОМОЖЕТ STARBUCKS. **текст:** павел куликов

Кофе хаос



ЕВГЕНИЙ КОГАН

Объем импорта мяса в Россию превышает \$2 млрд в год. Холдинг «Фуд трейд групп» на этом рынке один из пяти крупнейших игроков. «Это позволяет нам дотировать и развивать другие направления бизнеса», — говорит Евгений Коган. Еще в начале 1990-х годов компания занялась поставками в Россию мяса птицы. С тех пор на «мясные» деньги Когану удалось поставить на ноги несколько компаний, которые вошли в состав «Фуд трейд групп».

Сейчас холдинг производит салаты и другие готовые продукты для сетей «Седьмой континент», «Перекресток», «Азбука вкуса», «Глобус Гурмэ», «Ашан», Metro, IKEA и фаст-фудов «Крошка картошка». В состав «Фуд трейд групп» входит кондитерский дом Doucet X. O., который занимается производством торты и других кондитерских изделий под маркой «Сольер» на заказ и для продажи в премиальной рознице. Другие направления — размещение заказов на производство консервации под брэндом «Закусон» и дистрибу-

ция американского детского питания Beech-Nut. Последним масштабным проектом Евгения Когана стал запуск в 2005 году сети из шести кофеен «Дони доник».

Несмотря на все усилия по диверсификации бизнеса, мясное направление в обороте «Фуд трейд групп» занимает до 65%, и это Когана не радует. «Рано или поздно российское птицеводство выйдет на должный уровень и импорт приостановится», — говорит он. — Так что перспектив у импортного мяса немного». По его расчетам, оно будет востребовано еще около

пяти лет. Потом, уверен Коган, основой его холдинга станут кофейни. Вот только пока в общем обороте они занимают всего 5% и на протяжении трех лет своего существования убыточны. Что же должно измениться еще через пять лет?

Главная отличительная черта сети «Дони доник», которая больше года назад пережила ребрендинг и теперь называется «Кофеин», — низкие цены. Стоимость капучино, самого популярного в российском общепите кофейного напитка, до ребрендинга составляла 50 руб., после — 70 руб. В большинстве московских кофеен, по словам владельца сайта KafeKafe.ru **Батыра Шихмурадова**, она начинается от 120 руб. Демпинг в условиях, когда спрос превышает предложение, Шихмурадов называет глупостью, а Коган считает это частью стратегии, которая сделает его одним из лидеров рынка.

Пробальные пончики

НА РЫНКЕ общепита «Фуд трейд групп» больше известна как владелец кондитерского дома и ресторанов под брендом Doucet X. O. Последние рассчитаны на гурманов. Один ресторан расположен в Новинском пассаже в Москве, другой — в подмосковной Жуковке. Совсем недавно компания открыла еще один претендентский ресторан «Цифры» при гостинице MaMaison Pokrovka Suite Hotel. «Это наши лаборатории,— объясняет Коган.— Мы не можем назвать это перспективным направлением, просто ведем изучение рынка». В этих ресторанах компания исследует потребительские вкусы в отношении премиальных продуктов своего кондитерского дома.

Однако, как утверждает Коган, элитный сегмент в продуктовом бизнесе сейчас начал стагнировать. «Только демократичный уровень цен даст возможность расти», — уверен Евгений Коган. Так родилась идея открыть сеть кофеен, где в основу меню легли пончики — донатс, которые «Фуд трейд групп» помимо всего прочего уже производила для продуктовых сетей. Процветающие сети кофеен «Кофе хаус» и «Шоколадница» Коган подвергает критике из-за высоких цен и невнятного позиционирования. «Это места, где можно и поесть, и попить, и поспать, и потанцевать, — иронизирует он. — Ты должен быть в чем-то специализирован».

Специализация на пончиках не принесла Когану успеха, скорее наоборот. За два года ему удалось открыть всего

шесть точек, аудиторией которых стали дети. «Наша главная ошибка в том, что мы пропагандировали кофе лишь во вторую очередь, — признает Коган, — а это основа основ».

По мнению экспертов, причиной неудачи стало не пренебрежение кофе, а недостаток управленческого опыта. В обороте «Дони доников» на кофе приходилось примерно 30%, и, по словам генерального директора ассоциации «Росчайкофе» **Рамаза Чантурини**, для российского рынка это нормальный показатель. «Кофе — лишь один из десятка продуктов, на которых зарабатывают кофейни», — объясняет Чантуриния. Однако Коган еще больше укрепился в своем мнении, что кофе должен быть доминирующим продуктом в кофейнях, когда неожиданно познакомился с управленцами мирового лидера кофейного рынка Starbucks.

Звездный контракт

ПО СЛОВАМ президента «Фуд трейд групп», появление кофейного гиганта в списке его клиентов было чудом: «Я не знаю, вели ли они переговоры с кем-либо еще. Но за полгода до запуска Starbucks в России их менеджеры искали поставщиков продуктов питания для своих кофеен, сами вышли на нас, и мы их устроили».

Несколько месяцев Евгений Коган приводил производство в соответствие с санитарными нормами американской компании и до мелочей прорабатывал рецептуру сэндвичей и кондитерских изделий для поставки в Starbucks. Попутно президент «Фуд трейд групп» изучал бизнес-концепцию своего нового клиента.

Главный идеолог сети Starbucks **Говард Шульц** посвятил целую книгу тому, как развивалась концепция Starbucks. Если вкратце, то в США эта сеть стала популярной благодаря заимствованной в Европе технологии обжарки и приготовления кофе. Однако во всем остальном мире она смогла сформироваться, привив новую манеру потребления этого напитка.

В кофейнях Starbucks нет официантов, кофе подается «на вынос» — его можно выпить на ходу, по пути в офис. Именно на кофе Starbucks во всем мире делает основную часть выручки: в эти кофейни приходят именно за чашкой кофе, а не для того чтобы перекусить. Собственно, из еды в Starbucks только сэндвичи и ограниченный ассортимент кондитерских изделий. Алкогольных напитков нет, а курить запрещено. «Я против та-

ДОСЬЕ

ХОЛДИНГ «ФУД ТРЕЙД ГРУПП» основан в 1991 году бизнесменом Евгением Коганом. Входит в пятерку крупнейших импортеров мяса птицы в Россию. Оборот «Фуд трейд групп» составляет около \$150 млн, из которых на мясное направление приходится 70%. Входящая в холдинг компания «Сольвер» имеет собственное производство свежих салатов, кулинарии, горячих блюд и премиальных кондитерских изделий (кондитерский дом Doucet X. O.). Холдинг развивает торговую марку овощной и фруктовой консервации «Закусон» и является эксклюзивным дистрибутором американского бренда детского питания Beech-Nut в России. На московском рынке общепита известна ресторанными проектами Doucet X. O. и «Цифры». С 2005 года развивает сеть демократичных кофеен «Дони доник», переименованных в 2007 году в «Кофеин». Сейчас в сети 17 заведений.

НОУ-ХАУ

Холдинг «Фуд трейд групп»:

- использует свой основной бизнес — импорт мяса птицы в Россию, чтобы дотировать новые проекты;
- получил контракт на поставку продуктов для Starbucks;
- запустил собственную сеть демократичных кофеен «Кофеин»;
- развивает свои кофейни параллельно Starbucks, используя ту же концепцию, но иную ценовую политику.

РЫНОК

В 2007 ГОДУ объем потребления кофе в российских заведениях общепита в денежном выражении составил \$24,5 млн. Рынок ежегодно растет на 10–15% и в 2008 году, по прогнозам, достигнет \$27 млн. Безусловные лидеры — сети «Кофе хаус» (около 200 точек) и «Шоколадница» (около 180 точек), работающие в формате кафе. Он подразумевает обслуживание официантами и широкий ассортимент еды и напитков, в том числе алкогольных. Сети Coffee Bean и «Кофеин» работают в формате, условно названном «сиял». Это обслуживание у барной стойки, возможность взять с собой кофе в бумажном стакане (кофе на вынос продают с некоторых пор и «Кофе хаус» с «Шоколадницей») и узкий ассортимент сопутствующих кофе продуктов. В этом же сегменте работают два мировых лидера — Starbucks и Costa Coffee. Starbucks включил Россию в тройку приоритетных для себя рынков и собирается открыть здесь 500 кофеен. В планах Costa Coffee, которая развивает свой бренд в России совместно с «Росинтер ресторантс», открытие 200 точек.



АЛЕКСАНДР МИРДОНОВ

Кофейня «Кофеин» — это прежде всего кофе, а не место для застолий

Расчет в том, чтобы на волне популярности нового формата потребления кофе предложить примерно то же, что и Starbucks, но вдвое дешевле

кой философии, что кофейня — это по-курить сигарет и выпить водки», — говорит Коган, намекая на более удачливых конкурентов — сети «Кофе хаус» и «Шоколадница», где есть алкоголь, сигареты и официанты.

По его мнению, компания, открывшая около 17 тыс. точек общепита по всему миру, просто не может ошибаться (даже несмотря на то, что этим летом более 600 кофеен в США и Австралии Starbucks пришлось закрыть из-за их нерентабельности). Коган убрал большую часть злополучных донатс, добавил сэндвичи и другие классические для кофейни позиции вроде чизкейка и маффина и акцентировался на кофе. В начале 2007 года, заключив контракт со Starbucks, Коган сменил на шести своих заведениях вывеску с «Дони доник» на «Кофеин» и с того времени открыл еще 11 точек под этой маркой, взяв за основу бизнес-модель своего американского партнера.

Кофейная горячка

В РОССИИ уже есть сеть Coffee Bean, по идеологии близкая к Starbucks. У нее 11 точек общепита, которые сеть постепенно открывала с момента своего осно-

вания в 1996 году. Взрывного роста у Coffee Bean не получилось: для российских потребителей формат Starbucks оказался непривычен. «Кофейни продают не кофе, а стулья», — говорит Батыр Шихмуратов, имея в виду, что в России в кофейню идут не за кофе, а за общением.

Приучать к американской манере потребления кофе будет сам Starbucks. Самое важное, что пока извлек Евгений Коган из сотрудничества с мировым лидером, — это информация о планах развития сети, которую он получил раньше остальных участников рынка. Starbucks обещает открыть в России такое количество точек, что популярность американскому формату кофейни может быть обеспечена. Сейчас в Москве работает шесть кофеен сети, в планах до конца года открытие 12 точек. В 2009 году Starbucks собирается открыть 40 кофеен в Москве и регионах, а в последующие четыре года довести их число до 500.

Для нынешних лидеров — сетей «Кофе хаус» и «Шоколадница», по мнению Шихмуратова, экспансия Starbucks не представляет значимой угрозы. Емкость рынка и рост потребления кофе в стране, который вот уже несколько лет подряд со-

ставляет 10–15% в год, позволяет открыть даже такое количество кофеен без особенного ущерба для уже существующих игроков. А президент «Фуд трейд групп» вовсе намерен извлечь выгоду из агрессивных действий своего нового партнера.

Ценовая политика у Starbucks, как заметно уже сейчас, не отличается демократичностью: цены на кофе выше, чем у большинства местных сетей. Расчет Когана заключается в том, чтобы на волне популярности нового формата потребления кофе предложить примерно то же, что и Starbucks, но вдвое дешевле.

Чтобы конкуренты не успели воспользоваться такой же стратегией, Коган перешел к активным действиям за полгода до того, как в Москве появился первый Starbucks. Руководство проектом «Кофеин» взял на себя самый опытный в брендинге менеджер компании — исполнительный директор [Петр Мазус](#), который до этого занимался маркой «Закусон». Сначала «Фуд трейд групп» меняла вывески и открывала новые точки, а уже затем привлекла для смены фирменного стиля лондонское агентство Wren & Rowe. Весной 2007 года сеть претерпела ребрендинг, потратив на него \$1,5 млн, а сейчас, уже после привлечения лондонских специалистов, проходит рестайлинг.

К созданию рецептуры кофейных напитков Мазус привлек именитых специалистов — национального координатора Speciality Coffee Association of Europe [Константина Воеводкина](#) и победительницу российского и европейского чемпионатов бариста [Ольгу Мелик-Каракозову](#). Но при этом в сети «Кофеин» решили готовить кофе на автоматическом оборудовании: так решить проблему обучения персонала получится быстрее. В «Кофе хаусах» и «Шоколадницах» кофе готовится вручную и при определенном умении получается вкуснее. Коган обещает нивелировать этот факт, закупая самые дорогие зерна — в себестоимости напитка они все равно, как правило, составляют не более пяти рублей.

В планах Евгения Когана форсировать развитие кофейного проекта и за три года довести количество точек до ста. Его расчеты показывают, что после ребрендинга и изменений в меню бывшие «Дони доники» к концу 2008 года покажут небольшую, но прибыль. Следовательно, есть шанс, что когда-нибудь свои новые бизнесы Коган будет дотировать уже из прибыли кофеен.

МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN
LESNAYA

**РУКОВОДИТЕЛЯМ,
ДИРЕКТОРАМ
ПО РАЗВИТИЮ
И МАРКЕТИНГУ
ТУРИСТИЧЕСКИХ
И СТРАХОВЫХ
КОМПАНИЙ**

Стоимость участия (без НДС)
15500 рублей;
для частных лиц 6500 рублей

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

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

**КОНФЕРЕНЦИЯ
ИНДУСТРИЯ ТУРИЗМА:
КАК УДЕРЖАТЬ КЛИЕНТА
В УСЛОВИЯХ
НЕСТАБИЛЬНОГО РЫНКА**

28.08.2008

Цель конференции

Обсуждение актуальных
вопросов туристической
индустрии

Темы для обсуждения

Туризм и чартерные перевозки:
 злоупотребление правами
потребителей

— Клиент vs агентство:
 как привлечь и удержать
клиента

— Страхование туристов:
 как повысить качество услуг
и не потерять прибыль
в условиях демпинга

— Юридическая защита клиента
как клиентоориентированная
стратегия

Участие предварительно
подтвердили представители
компаний:

«Интурист», «Инна Тур»,
«TEZ Tour», «NEVA»,
«Капитал Тур», «PAC Group»,
«Академсервис»,
«Ланта-Тур Вояж»,
«UTE Megapolis group»,
«Coral Travel», ИнтАэр, РОСНО,
ВИМ-Авиа.

КОНКУРЕНЦИЯ

ТОЧКИ РОСТА

сделка → c40

Игроки рынка платного телевидения в России пытаются заманить в свои сети инвесторов и рекламодателей. Правда, приманка пока не слишком аппетитна — одни обещания и прогнозы. Бизнес у «пауков» высококонкурентный и низкодоходный.

Ниша в теле

текст:

татьяна комарова

«Здесь у нас студия. Тут снимается передача „Капитализация“ и некоторые другие. Здесь сейчас будет прямой эфир... Ой, у ведущей еда на столе! Тут еще студия, бар, тут проводятся совещания, а там веранда, правда, мы еще не придумали, как ее использовать», — тараторит заместитель исполнительного продюсера **Николай Сердотецкий** на бегу, проводя меня по офису телеканала O2TV, расположенного в бывшем заводском цеху. Свою экспресс-экскурсию он завершает неожиданно: «Вот видите, у нас тут все по-честному».

Показать, что у него «все по-честному», для O2TV очень важно. В июле телеканал предложил инвесторам 25-процентный пакет акций. Часть из них была размещена на ММВБ вне списка, а часть инвестиционным фондам пытаются продать в процессе роад-шоу. Последующие планы компании еще более глобальны: через год провести на ММВБ полноценное IPO.

Компании Content Union, которая владеет телеканалами «Русский иллюзион», «Детский», «Русский экстрим» и некоторыми другими, уже удалось заинтересовать инвесторов. В конце 2007 года 50% ее акций купила люксембургская медиагруппа RTL Group (сумма сделки не разглашается).

Однако это скорее исключение из правил. Массового притока сторонних инвестиций в неэфирное телевидение пока не видно. Это и понятно. Большинство держателей телеканалов — закрытые компании, свои финансовые показатели они держат в тайне. Характерный пример:

таже O2TV только в этом году намерена получить прибыль (в чем, правда, эксперты сомневаются), а до этого четыре года работала в убыток.

«Я не знаю других компаний кроме нашей, которые в чисто рыночных условиях так быстро выводили бы проекты на окупаемость», — гордо заявляет **Игорь Золотаревский**, генеральный продюсер компании «Артмедиа группы», владеющей телеканалами «Настоящее смешное телевидение», «Настоящее страшное телевидение», «Мать и дитя» и др. По словам Золотаревского, компания окупает свои вложения за два — два с половиной года. Обычно же оптимистичные участники рынка неэфирного ТВ рассчитывают на окупаемость через пять лет и вынуждены признать: инвесторам этого, как правило, мало. «Большинство потенциальных инвесторов считают, что этот бизнес работает, как эфирное телевидение. Ты выбил частоту, зашел в „Видео интернейшнл“ (крупнейший покупщик рекламного времени на телеви-

ЕВГЕНИЙ ДУДИН





конкуренция

дении.— СФ), там тебе немедленно обеспечили большое количество долларов, и ты в шоколаде»,— негодует Золотаревский. А это далеко не так. Шоколада на рынке неэфирного ТВ маловато.

Охота на рекламодателя ВЕСНОЙ 2008 года крупнейший телевизионный рекламодатель — компания Procter & Gamble — поссорилась с «Первым каналом»: ей не понравились рекламные расценки, предложенные командой Константина Эрнста. В итоге ее телевизионные бюджеты временно перетекли на один из самых больших кабельных телеканалов Discovery Channel (конфликт P&G и «Первого» закончился только на по-запрошлой неделе — в 2008 году P&G согласилась платить по высокой ставке, но выторговала себе льготные условия впоследствии).

То, что в течение прошлого года федеральные каналы подняли расценки на рекламу практически на 60%, конечно, стимулировало рекламные доходы их неэфирных собратьев. Рекламе на нишевых телеканалах (так еще называют платное телевидение) вообще прочат завидное будущее — она может обеспечить более точное попадание в целевую аудиторию. Например, нетрудно представить, кто смотрит канал «Мать и дитя», а кто — «Охота и рыбалка». И рекламодатели стали это потихоньку понимать. «Классический пример — российский ИТ-рынок (например издатели компьютерных игр, производители ноутбуков), который с неэфирного ТВ в свете его неэффективности ушел три года назад, а потом вернулся на „2х2“ и О2ТВ — к крупным нишевым игрокам»,— рассказывает Михаил Гер, вице-президент по маркетингу О2ТВ.

По данным «Видео интернешнл», за последние два года рынок неэфирной рекла-

мы увеличился в 10 раз. Компания «Газпром-медиа», владеющая оператором «НТВ-плюс» и занимающаяся в частности закупками телевизионной рекламы, предрекает в 2008 году более чем двукратный рост. Но абсолютные цифры выглядят гораздо менее убедительно: всего \$25 млн по итогам 2007 года и \$50–60 млн — по прогнозам на 2008-й. Это лишь 1% от общего объема рекламы на телевидении.

Незримый эффект

НА САМОМ ДЕЛЕ с привлечением рекламы в неэфирные каналы больше проблем, чем удач. Участники рынка склонны винить в этом рекламные агентства. «Интерес со стороны рекламодателей есть, но все относительно крупные брэнды, которые размещаются через агентства, рекламу на нишевых каналах покупают не очень охотно из-за медиабайеров,— говорит Михаил Гер.— Рекламные агентства можно понять: им нужно отталкиваться от эффективности, а общепринятых инструментов оценки нишевых каналов не существует».

Измерять аудиторию неэфирных каналов в России начали только в 2007 году. Компания TNS Gallup Media для получе-

1995, март
Начала вещание компания «НТВ-плюс» — первый оператор, обеспечивший российским телезрителям доступ к западному спутниковому телевидению

2006, январь
Компания «Газпром-медиа» начала размещать на кабельных каналах рекламу — впервые в истории российского платного телевидения

03.95

01.06

03.06

05.06



2007, январь

85,9% всех затрат на размещение телерекламы в России приходится на эфирное телевидение



\$650 млн

СОСТАВИЛ ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА неэфирного телевидения в 2007 году.
В 2006-м этот рынок оценивался в \$450 млн, в 2005-м — в \$360 млн

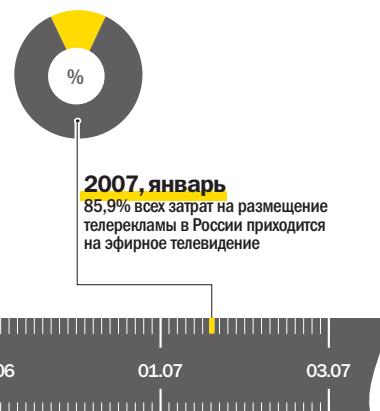


80%

ДОМОХОЗЯЙСТВ В РОССИИ
в 2013 году смогут принимать цифровое и спутниковое ТВ

ния данных использовала метод глубинных интервью. Он не слишком точен, потому как люди могли не помнить, что и когда они смотрели. Только весной 2008-го в некоторых городах TNS установила на телевизорах зрителей традиционные пиплметры (устройства, замеряющие время просмотра тех или иных каналов). Они позволяют получить более точные данные, на основе которых оценивается GRP (Gross Rating Point) — стоимость рекламного контакта с потребителем.

У рекламистов, естественно, точка зрения прямо противоположная: рекламодателей отпугивает жадность самих телеканалов. Минутный ролик на Discovery сто-





GETTY IMAGES / FOTOBANK

4 часа

В СРЕДНЕМ ТРАТИТ В СУТКИ

на просмотр телепрограмм житель России. Это время распределяется между всеми большим количеством каналов

ит \$500–600 — это один из самых высоких показателей по неэфирному сегменту. За то, чтобы засветиться на федеральных каналах, плата будет как минимум в десять раз выше. «Однако нишевые телеканалы все равно хотят денег больше, чем готовы платить рекламодатели», — замечает глава аналитического отдела рекламной компании «Алькасар» **Александр Губанов**. Причина проста: да, их аудитория таргетирована, но она слишком мала.

Пожалуй, более охотно компании тратятся на «джинсы», несмотря на то, что подобные услуги могут стоить дороже, чем прямая реклама. «„Муз-ТВ“ когда-то очень много зарабатывало на том, что кого-то продвигало», — рассказывает **Юлия Гордеева**, аналитик ING Bank. Музыкальным телеканалам вообще проще. Они за-

рабатывают еще на платных SMS, которые зрители отправляют, чтобы их сообщение появилось внизу экрана. Другие нишевые телеканалы ищут спасение в спонсорстве. Оно продается не через рекламные агентства, а самими каналами, и в меньшей степени зависит от количества аудитории, в большей — от тематики и качества передач.

По оценкам **Дмитрия Бессонова**, главы ВИ-Target (подразделение «Видео интернейшил», занимающееся продажей рекламы на неэфирных каналах), сегодня реклама составляет лишь 3–7% от суммы, которую нишевое ТВ зарабатывает на абонентской подписке, и вряд ли она скоро станет основным источником дохода.

Привычка к бесплатному

«В АНГЛИИ биндюжник пропивает всю свою зарплату, но в потной ладошке заражает 800 фунтов, чтобы купить годовой абонемент на футбол, потому что у него и дедушка так делали, и папа. Это святое. Там он приносит бабло и не жужжит. А у нас попробуй попроси \$70–80 за билет — революция будет!» — так управляющий партнер агентства ACM-Consulting **Михаил Алексеев** объясняет, почему западные зрители готовы выкладывать за телеканал Sky, купивший эксклюзивные права на трансляцию футбольных матчей английской премьер-лиги, по \$70 в ме-

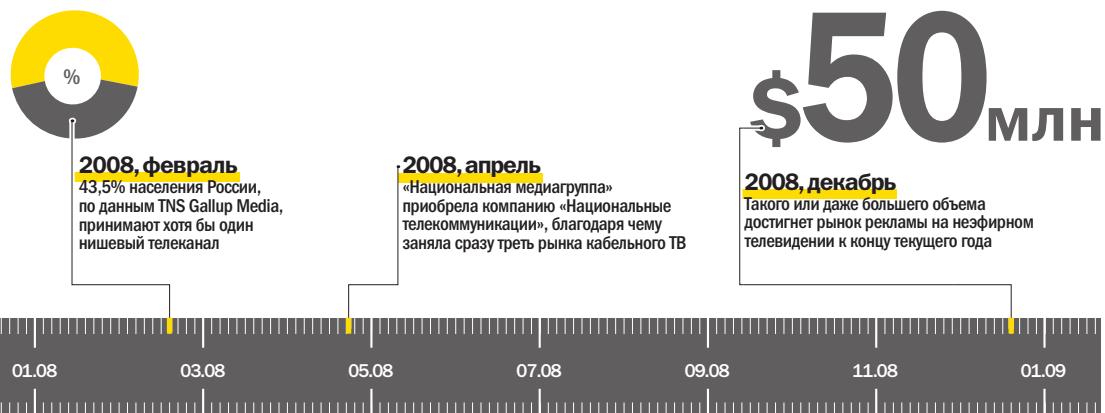
сяц. Российским компаниям такие суммы не светят.

Ментальность — основная проблема российского платного ТВ. Потребители привыкли, что телевидение бесплатно. Ситуация осложняется тем, что кабельное телевидение более всего популярно в регионах, потому что там ловится мало эфирных каналов. А доходу населения в тех краях мизерный. «Средняя цена, которую платит абонент по России, — около 5 центов за канал в месяц», — констатирует Игорь Золотаревский. По его словам, в некоторых регионах цена вопроса и во все 2 цента. С калькулятором в руках Золотаревский проводит несложные арифметические вычисления: «Сейчас в России примерно 20 млн домохозяйств. Хорошо, если неэфирный телеканал вещает на 5 млн из них. Тогда с абонентов он получает \$250 тыс. в месяц, или \$3 млн в год». При этом по меньшей мере около \$2,5 млн из этих денег уходят на основные производственные издержки (закупку и производство контента, зарплатный фонд и т. п.). Оставшиеся средства еще нужно вложить в маркетинг и развитие и, что парадоксально, поделить с кабельным оператором, который согласился транслировать телеканал.

Кабельный переворот

«ЕСЛИ ДВА-ТРИ ГОДА НАЗАД, приезжая на отраслевые выставки, можно было сидеть и спокойно ждать, пока к тебе подойдут операторы и будут спрашивать: „Ой, а что у вас такое интересное, а давайте мы вас включим в свой пакет!“ — то сейчас все наоборот, — рассказывает Михаил Гер. — Приходится убеждать операторов, что канал интересен, и иногда платить им деньги».

Участники рынка надеются на 2015 год, когда в России будет завершена програм-



«По сравнению с гигантами индустрии неэфирные каналы — просто гномы, которые жалуются на то, что не находят массовой аудитории»

ма перехода телевидения на цифровой формат, и вместо нынешних 20 каналов возможность эфирного вещания получат 120–160. Пока из-за дефицита эфирных частот на рынке платного ТВ возникает технологическая пробка. На наиболее популярных спутниках Intelsat и «Ямал» (через них транслируется большинство российских спутниковых каналов) все места заняты. Кабели, по которым кабельные каналы попадают в дома, перегружены. Нельзя сказать, что отечественные операторы не озабочены техническим прогрессом. На этом поле заметны такие крупные структуры, как «Нафта», АФК «Система», «Связьинвест», «Ренова медиа» и «Газпром-медиа». «Но даже если предположить, что они строят сети как заводные, то все равно можно подключить только определенное количество домов за год, за месяц. Однокакундно их подключить нельзя», — объясняет Михаил Алексеев.

В прошлом году появилось около 50 новых неэфирных каналов. Сегодня их уже около 200. По этому параметру Россия догнала страны Западной Европы вместе взятые. Операторы просто не успевают наращивать ретрансляционные мощности, что переворачивает рынок с ног на голову. За то, чтобы попасть в пакет вещания в России, каналам приходится доплачивать, и немало — до \$300 тыс. единовременно или фиксированную сумму (несколько долларов) за каждого абонента из базы оператора.

Некоторым счастливчикам, конечно, платить не приходится. Собственные каналы есть у самих операторов, скажем, у «Стрим-ТВ» и «НТВ-плюс». И операторы выбирают. «К примеру, оператор может включить в пакет только один канал комедийных фильмов, а разные производители предлагают ему пять таких телеканалов», — поясняет Роман Столярский, генеральный директор телеканалов холдинга Red media. Нетрудно догадаться, какой выбор сделает оператор, если у него есть собственный канал той же тематики.

«Существенным препятствием для развития цифрового ТВ остается конкурентная политика ведущих федеральных каналов», — добавляет Столярский. Практически любой оператор кабельного вещания

включает в свой пакет эфирные каналы, иначе он теряет свою привлекательность для регионального зрителя. И здесь ему ставят условие. «Мы не дадим вам „Первый канал“, если вы все наше цифровое телесемейство не включите», — воспроизводит типичную логику медиамонстров один из участников неэфирного рынка.

«Неэфирные каналы могли бы с тем же успехом жаловаться, что каждый день солнце встает, садится и сменяется луной. По сравнению с гигантами индустрии они — просто гномы и жалуются на то, что не находят массовой аудитории», — считает Алексеев. «Гномы» готовятся к серьезным потерям. «Конкуренция будет сильной. Отсеется около 80% игроков», — уверен Михаил Гер. — И первые закрытия мы увидим уже в ноябре, когда каналы, начавшие вещание год-полтора назад, поймут, что интерес к неэфирному ТВ есть, но на всех его не хватает. Вторая волна пойдет в сентябре следующего года».

Дело в том, что именно осень считается началом нового сезона, когда заключается большинство рекламных контрактов и договоров с операторами и участники рынка могут прикинуть свои доходы в грядущем году. Выходит, окупиться за пять лет светит далеко не всем. Остаться на рынке имеют шанс только самые интересные телеканалы.

БЫЛО БЫ ПОКАЗЫВАТЬ «ЗДЕСЬ — НАШЕ БОГАТСТВО»

«ЗДЕСЬ — НАШЕ БОГАТСТВО», — говорит Игорь Золотаревский, показывая не на сейфы, а на два обычных офисных шкафа. — Все программы и передачи, выходившие в эфире наших каналов. Все хранится в цифровом виде, поэтому занимает так мало места». Качественный контент — самое дорогое, что есть у телеканала. «Когда Тед Тернер продал MGM, он оставил архивы себе, торгует правами и наслаждается жизнью. Библиотеки приносят огромные деньги», — рассказывает Золотаревский, впрочем, не раскрывая, какие деньги приносит библиотека «Артмедиа групп». Известно лишь, что в среднем по рынку расценки на единовременный показ передачи или фильма начинаются от \$500.

Недостатка в клиентах быть не должно. «У нас до сих пор нехватка контента,

и многим каналам реально нечего показывать, потому что это сопряжено с кучей разрешений. Если картины старые, нужно договариваться со всеми нашими фондами фильмов. Если новые — покупать зарубежный контент сразу пакетами, куда входит в том числе то, что маленькому нишевому каналу совсем не нужно», — рассуждает Юлия Гордеева. — Поэтому оказывается экономически нецелесообразным».

Компания, которая, как «Артмедиа групп», имеет свою студию, может сдавать ее в аренду другим телеканалам или самостоятельно готовить по их заказам передачи (например, «Артмедиа групп» делает программу «Наше все!» для НТВ). Игорь Золотаревский называет это одной из причин быстрой окупаемости проектов своей компании. Производство часа телепередачи стоит в среднем от \$15 тыс. Телевидению до сих пор не хватает съемочных мощностей, и телеканалы выстраиваются в очереди на студии.

Однако и здесь есть подводные камни. Прежде всего, собственное телепроизводство — удовольствие недешевое. Например, ИД «Эксперт», который собирается создать неэфирный деловой канал, анонсировал, что вложит в свою студию \$20 млн. Окупить инвестиции планируется за пять лет.

Кроме того, с контентом можно ошибиться. «Опыт „Рамблер медиа“, когда компания сама создавала для своего канала контент, печален», — приводит пример Юлия Гордеева. Выходивший с 2003 года познавательный телеканал «Рамблер-ТВ» вещал в цифровом формате со спутника. Но проект оказался убыточным и в 2006-м «Рамблер» продал актив холдингу «Профмедиа» за \$23 млн. Новый владелец посчитал, что лояльная каналу аудитория не представляет большой ценности для рекламодателей, и открыл на старых технических мощностях телеканал мультфильмов «2x2».

Впрочем, на этот пример можно посмотреть и с другой стороны. Если сложности российского рынка неэфирного ТВ пока смущают портфельных и зарубежных инвесторов, то отечественные профильные компании не против попытать на нем счастья, как «Проф-медиа». Помимо «Эксперта» о намерениях заняться этим бизнесом недавно заявили генеральный продюсер «Серебряного дождя» Наталья Синдеева, представители телекомпаний «СТС-медиа» и ТНТ. На смену гномам, судя по всему, придут гиганты. □

Можно создать

канал про машинки, про гоночные машинки, про машинки-амфибии, стоимостью до \$20 тыс., после \$20 тыс. Но если IP-технологии получат широкое распространение, это будет невыгодно.



**Игорь
Золотаревский,**
генеральный продюсер
«Артмедиа групп»

ЕВГЕНИЙ ДДИН

Канальный контент

Через 10 лет в России не будет разделения на эфирные и неэфирные каналы. К тому моменту, когда в стране введут цифровое вещание, кабель уже достигнет такого проникновения, что зрители, которые станут смотреть бесплатное эфирное телевидение через антенну, а не через кабель, окажутся в меньшинстве. Да, подобные пакеты могут быть востребованы в тех регионах, где сложно провести кабель, но там и концентрация населения будет ниже, и рекламодателям это не так интересно. Несчастные оленеводы, которые видят сейчас полтора канала, так и будут видеть полтора канала. Рынок вытеснит эфирные сети третьего эшелона в сегмент тематических каналов — такие игроки, как ТВ3 и 7ТВ, уже практически туда сползли.

Кто из нынешних неэфирных игроков останется на рынке? Это зависит от того, насколько их владельцы готовы к инвестициям. Если не будет вложений, каналы будут дохнуть уже через два-три года, их вытеснят другие. Уже сейчас вход на рынок невозможен без хорошего контента. Это не значит, что специализация должна стремиться в бесконечность. Можно создать канал про машинки, про гоночные машинки, про машинки-амфибии, про машинки-пикапы, стоимостью до \$20 тыс., после \$20 тыс. и т. д. Но если IP-технологии получат широкое распространение, это будет невыгодно. Представьте, что вы оператор и без всякого Gallup знаете, кто и что смотрел, и можете объективно распределить деньги, полученные от абонентов, среди каналов. «Твои пикапы в этом месяце смотрело 0,03% аудитории — получи свои \$50 и иди отсюда». И что остается производителю канала про пикапы? Только идти! Или делать действительно стоящий канал, который сможет отвоевывать свою долю у теперешних «эфирников». Будущие 10 лет — это борьба за внимание. □

В обход волны крупнейшие российские производители неэфирного ТВ

Content Unio

Дочерняя компания фонда «Русское цифровое телевидение», изначально создававшего некоммерческое ТВ

2005

Год выхода на рынок неэфирного ТВ

2,2–4,1%

Среднемесячный охват

Каналы: «Детский», «Зоопарк», «Иллюзион+», «Русский иллюзион», «Русский экстрим»

«Артмедиа групп»

Независимый производитель, выпускающий ряд каналов и создающий передачи на аутсорсинге

2004

Год выхода на рынок неэфирного ТВ

0,7–2,5%

Среднемесячный охват

Каналы: «Настоящее Смешное Телевидение», «Настоящее Страшное Телевидение», «24 Док», «24 Техно», «Мать и дитя», «Феникс-арт»

«Медиамарт»

Дистрибутор, обладающий правами на распространение популярных каналов независимых друг от друга производителей

2006

Год выхода на рынок неэфирного ТВ

4–4,1%

Среднемесячный охват

Каналы: «Детский мир», «Шансон-ТВ», RTVi, «Телеклуб»

«Система масс-медиа»

Оператор, создавший на базе «Стрим-ТВ» пятерку (впоследствии планируются еще десять) успешных каналов собственного производства

2007

Год выхода на рынок неэфирного ТВ

2,5–9,1%

Среднемесячный охват

Каналы: «Охота и рыбалка», «Здоровое TV», Drive TV, «Усадьба», «Ретро TV»

«Первый канал»

Эфирный игрок, создавший «цифровое телесемейство» каналов, пока не слишком успешное

2006

Год выхода на рынок неэфирного ТВ

0,3–9,5%

Среднемесячный охват

Каналы: «Теленяня», «Дом кино», «Музыка», «Время», «Телекафе»

7,5

ВГТРК

Финансируемый государством эфирный канал, неэфирные проекты которого носят характер госзаказа. Ранее неэфирным был канал «Вести 24»

2006

Год выхода на рынок неэфирного ТВ

10%

Среднемесячный охват

Канал: «Бибигон»

5,2

РБК

Первый и пока единственный в России производитель русскоязычного делового контента для телевидения

2002

Год выхода на рынок неэфирного ТВ

5,2%

Среднемесячный охват

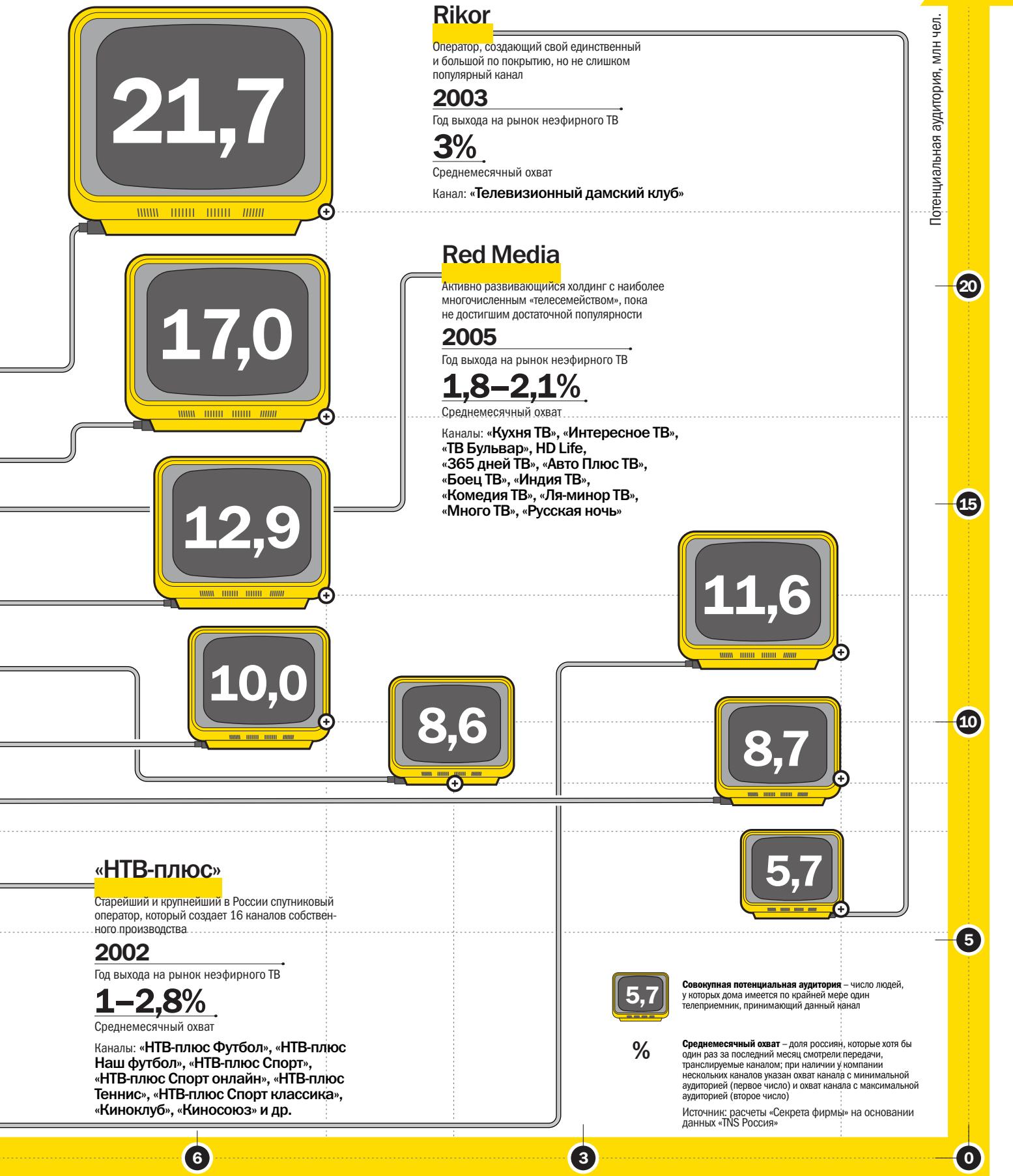
Канал: РБК-ТВ

Число каналов

15

12

9



Фонды «Финам» и Nogum выходят из состава акционеров компании «Бука» с 350% прибыли. Свой пакет акций фонды продали конкуренту «Буки» — фирме 1С. Время для того, чтобы покинуть проект, выбрано самое подходящее.

Красиво вышли

текст: Юлия Семеркина

«Выход успешный — ожидаемая доходность и мультипликатор на вложенные средства очень приличные», — оценивает результаты **Александр Власов**, директор по инвестициям Nogum. В 2005 году «Финам» и Nogum купили 53% акций «Буки», по различным оценкам, за \$6–8 млн, три года спустя фонды продали свой пакет, по информации «Коммерсанта», в 4,5 раза дороже.

«Бука» — один из лидеров отечественного рынка компьютерных игр. «Финам» оценивает ее долю в 12% (у 1С — 27%, у «Нового диска» — 25%). Компания занимается локализацией иностранных игр, их изданием на CD и DVD и дистрибуцией. Собственные игры занимают в портфеле незначительную долю. «Локализация — основной генератор выручки и прибыли. Но мы вышли на те рынки, на которых раньше не работали: мультимедийные программы (словари, обучающие программы для экзаменов, рефераты). Этот проект мы запустили года полтора назад», — продолжает Александр Власов. По оценкам Nogum, последние три года «Бука» росла в среднем на 40% в год. Выручка в 2007 году составила около \$35 млн.

Фирма 1С теперь будет развивать оба брэнда. «„Бука“ нам нравилась давно, и вопрос о ее покупке обсуждался неоднократно. У нее сильный брэнд, хорошая команда менеджеров, большое количество локализаций и хорошее отношение пользователей. Наша основная задача — сохранить весь персонал и „Буку“ как отдельно работающую компанию. Структура собственности в компании четко отделена от структуры менеджмента, и смена акционеров никак не влияет на персонал», — рассказывает **Николай Барышников**, руководитель отдела ли-

цензирования и продвижения фирмы 1С. «Никто из членов правления „Буки“ не является ее акционером», — добавляет Александр Власов.

«Бука» одной из первых среди издателей игр привлекла деньги фондов. В мае 2005 года американский холдинг Ener1 Group полностью выкупил софтверную компанию Nival у ее основателя **Сергея Орловского** за \$10 млн, в июне состоялась сделка с «Букой», а в ноябре фонд прямых инвестиций Quadriga Capital Russia и венчурное подразделение Intel купили 30% акций «Акеллы», по оценкам экспертов, за \$3 млн. «Инвестор, который первым заходит на рынок, имеет больше шансов на хороший выход», — говорит **Андрей Зубков**, управляющий директор Moorgate Capital Management.

Покупателей манил интенсивный рост рынка. «Когда мы инвестировали, то ожидали, что рынок вырастет. Так и случилось», — вспоминает Александр Власов. В 2005 году объем российского рынка компьютерных игр, по оценкам **СФ**, составлял около \$130 млн, и участники прогнозировали рост 40–50% ежегодно. Сейчас его объем, по данным «Финама», уже около \$390 млн. «„Финам“ и Nogum очень удачно вошли в эту сделку перед этапом быстрого роста рынка», — считает **Антон Ворыхалов**, аналитик iKS-Consulting.



187 руб.

зарабатывает на продаже одной casual-игры в интернете ее издатель. За доступ к игре пользователь платит в среднем 75 руб. 50% этой суммы идут площадке, на которой она размещена, из оставшейся суммы еще половина отходит разработчику. На продаже игры на CD издатель зарабатывает куда больше — от 70 до 200 руб.



С покупкой «Буки» доля 1С на рынке компьютерных игр приблизится к 40%

В нынешних же условиях повторить успешный сценарий «Финама» и Ногум инвесторам будет уже сложнее. Всему виной «модность» рынка. «Сектор стал популярным для инвестирования, и коллеги разобрали все, что осталось. Сейчас, откровенно говоря, фондам особо некуда входить. Несколько сделок уже было, и в самых интересных проектах есть инвесторы», — считает Андрей Зубков. Крупнейшие игроки российского игрового рынка имеют в составе акционеров инвестиционные фонды. Миноритарный пакет «Нового диска» принадлежит Delta Private Equity Partners, около 15% Alawar Entertainment (занимает 65% на рынке казуальных игр, которые распространяются в интернете) владеет «Финам». Четыре издателя — Nival, IT Territor, Time-Zero и Nikita — объединились в декабре 2007 года в холдинг Astrum Online Entertainment, чтобы совместно развивать направление онлайн-игр. Контрольный пакет холдинга принадлежит фонду Digital Sky Technologies.

«Вхождение в компанию сейчас требует больших инвестиций. Игровой рынок поменялся, пришло время стратегических инвесторов», — говорит **Дмитрий Смирнов**, руководитель отдела управления инвестициями «Финама». Чтобы инвестфонду войти в компанию сейчас, ему придется заплатить в полтора-два раза больше, чем два-три года назад. «Условно говоря, если компании входили по 5 EBITDA, то сейчас минимум по 7–9 EBITDA», — соглашается Андрей Зубков.

Венчурные фонды Mangrove Capital Partners и ABRT решили проникнуть на рынок с другой стороны и инвестировать не в издателя игр, а в компанию, занимающуюся размещением рекламы в играх. В мае 2008 года они вложили около \$0,8–1 млн в компанию EnterMedia (работает с 20 разработчиками компьютерных игр, в том числе с 1С, «Буки» и «Акеллой»). Шаг вполне перспективный: рынок рекламы в компьютерных играх только формируется, и компаний, которые на этом специализируются, совсем немного. Помимо EnterMedia размещением занимаются «Яндекс», компания НИВ либо сами издатели. Объем рынка пока не превышает, по оценкам «Финама», \$3 млн. В ближайшие пять лет он будет расти, по прогнозам, на 50% в год. Повидимому, это удачный момент, чтобы повторить сценарий «Буки» на новых просторах. **СФ**

идеи

заявка на будущее

методы → c47
wow → c48
мысли → c50
своя игра → c51

Мода на оцифровку бизнес-процессов в сфере здравоохранения распространилась и на взаимодействие с потребителем медуслуг. В игру ключились все: малый и крупный бизнес, а также госструктуры.

Клиническая картина

текст:
константин бочарский
иллюстрация:
анна музыка

«Сейчас все стоят на низком старте» — эту фразу с незначительными отклонениями произносят петербуржец — разработчик сервиса, позволяющего по интернету записываться на прием к врачу, живущий в Дубае создатель базы данных по лекарственным препаратам и автор первого национального стандарта электронной истории болезни, москвич. Старт — это отрезок длиной несколько месяцев, на протяжении которых о своих проектах в сфере здравоохранения заявило удивительное множество мелких и крупных компаний, а также государственных служб. Беговая дорожка — одна из перспективных и неоцененных отраслей, а приз — потребители медицинских услуг, созревшие для цифрового здравоохранительного сервиса.

Здоровье онлайн

«ПОМОЕМУ, сегодня есть две огромные возможности, которые в определенной степени недооценены рынком. Малый бизнес все еще недостаточно автоматизирован. Другая сфера — область здравоохранения», — заметил в мае этого года CEO Microsoft **Стив Балмер** на конференции Remix в Москве. **Николай Филатов**, соучредитель петербургской компании EtypeMedia, был на том мероприятии — прилетел специально и в очередной раз порадовался тому, как хорошо все придумал.

В 2000 году выпускник Военно-космической академии им. Можайского Николай Филатов крепил оборону страны, создавая программное обеспечение, о котором до сих пор не имеет права рассказывать. Говорит, крепил хорошо. Позже, на гражданке, крепил уже свое благосостояние, открыв собственную фирму. Занимался тем, что сейчас принято называть офшорным программированием, — писал софт по заказу западных ИТ-компаний, часто даже не попадая в финальный список исполнителей, затем обзавелся партнерами в Великобритании. А потом понял, что с точки зрения денежных запросов российские программисты на фоне индийских перестали быть конкурентоспособными. «От сервисной модели — выполнения работ под заказчи-







Создателям национального стандарта электронной медицинской документации Никите Шкловскому-Корди (слева) и Борису Зингерману пока еще приходится сверять цифровые документы с бумажными

ка — надо переходить к продуктовой», — говорит Николай. В первом случае мало клиентов, много продуктов, во втором — один продукт, но много клиентов. В первом случае — капризы, во втором — актив, который можно развивать. Вопрос был лишь в том, какой же продукт создать.

«Думая о бизнесе, берись за ту проблему, с которой столкнулся сам, либо ту, которую ты уже решал для клиентов», — советует Николай. Перетряхнув портфель заказов, он обнаружил, что тема, объединяющая все проекты, которыми занималась его команда, — «управление временем». А здравоохранение — одна из перспективных сфер. «Мы тогда как раз сделали проект для ряда британских клиник», — вспоминает он. — Появились наработки. Сначала хотели, как все, создать что-то вроде универсальной системы по автоматизации клиники. А потом поняли, что главную ценность ИТ уже скоро будут создавать не внутри, а снаружи — устанавливая связи с пользователем и формируя для него удобную среду».

Так родился проект KioskClinic, который будет выведен на рынок в октябре. Его составная часть — веб-сайт и сеть киос-

ков-терминалов, которые позволят пользователям выбирать клинику, врача и записываться на прием онлайн. «Мы хотели предельного фокусирования. Каждый продукт может быть использован массой способов, но ответ на вопрос „Про что он?“ должен быть один. Возможно, со временем мы расширим его функциональность, но, видя интерес к этому рынку со стороны корпораций-гигантов, считаем, что фокусироваться предпочтительно», — рассказывает Николай. Насчет гигантов он прав.

Гиганты веба

САЙТ БРИТАНСКОЙ СИСТЕМЫ здравоохранения NHS (National Health Service) — NHS Search — встречает посетителя анатомической схемой мужчины и женщины, реалистично анимированной и вообще довольно симпатичной. Интуитивно понятным образом, кликая мышью по частям тела, а также по внутренним органам (там, где позволяет вид в разрезе), любой желающий продиагностирует свое самочувствие и, выбирая в окошке справа симптомы и отвечая на простые вопросы, выяснит, к примеру, нет ли у него порока сердца и не заразился он ли ангиной.

NHS Search — проект стоимостью 80 млн фунтов стерлингов (около \$160 млн) — лишь верхушка айсберга, пожалуй, самого масштабного, поистине эпического проекта по переходу к медицине XXI века. Полная оцифровка системы здравоохранения Британии, требующая около 12,7 млрд фунтов, предполагает перевод всех историй болезни в электронный вид, масштабное внедрение цифровой формы медотчетности и развертывание информационной системы, связной и полезной, как ни одна ей предшествовавшая.

Сервис показывает частичку вероятного будущего, и английские СМИ назвали NHS Search самым глубоким и самым по-знатательным сайтом в мире: указал симптомы, определил недуг, понял, к каким специалистам обращаться, провел поиск по своему региону, почтит информацию о клиниках, выбрал врача, записался на прием, после оставил отзыв, а заодно сохранил свои данные на сервере системы, чтобы к следующему визиту не вспоминать, где хранится рентгеновский снимок или анализ мочи.

Проект NHS не только обещает стать отличной базой для развития всего британского здравоохранения, но и, вероятно, послужит основой для многих ком-

мерческих сервисов. Как ни странно, в этом вопросе Россия может и не отстать от Англии на 20 лет. Свой национальный проект есть и у нас. Правда, запущен он был не по государственной инициативе.

«Когда государство берется за достижение общественного блага, хорошего приходится ждать очень долго», — считает ведущий научный сотрудник Гематологического научного центра РАМН **Никита Шкловский-Корди**. Волею судеб именно он и его коллега **Борис Зингерман** стали отцами-составителями первого национального стандарта «Электронная история болезни», вступившего в силу 1 января 2008 года.

Программная часть

«ДОЗУ ОБЛУЧЕНИЯ, которую человек получил, проходя медицинское обследование, можно измерять на вес», — говорит Никита Шкловский-Корди. — Вес рентгеновских снимков сложного больного может составлять многие килограммы». Все эти килограммы Никита носил к своему шефу, выдающемуся терапевту **Андрею Ивановичу Воробьеву**.

«Это замечательный врач, и от других он отличается тем, что требует все материалы на пациента, какие только есть», —споминает Никита. Когда карманы Шкловского-Корди стали рваться от стекол-микропрепараторов, он попросил технического гуру центра Бориса Зингермана написать программку, куда все эти данные можно было складывать.

Эта программа стоит у Шкловского-Корди на ноутбуке, с которого он время от времени выходит по Skype на связь с коллегами. Таблица в Excel, закрашенные ячейки, флажки и стрелочки. «Вот история мальчика, который поступил к нам с острым промиелоцитарным лейкозом», — говорит ученьный. Не так давно эта болезнь была смертельной в 90% случаев, но к сегодняшнему дню пропорция зеркально изменилась. Кликая по расставленным в таблице стрелочкам, Шкловский-Корди вызывает фотографии микропрепараторов (синие пятнышки с черными точками), рентгеновские снимки, выводит динамику температуры, показатели лейкоцитов и тромбоцитов и демонстрирует, как изменились параметры, когда больной упал в ванной и у него произошло кровоизлияние в мозг, а также последствия операции по удалению части черепной кости и — к моей радости — фотографию молодого человека, который сейчас совершенно здоров и учится в Бельгии. Эту историю болезни понимаю даже я. «Пожалуй, это была самая яркая и в то же время последняя история, которую мы рисовали от руки», — говорит Никита. — После этого мы поняли, что процесс надо автоматизировать». Так началась работа, которая полгода назад привела к принятию концепции электронного медицинского документооборота в России. Был 2001 год.

Разделяй и здравствуй

КОМПАНИЯ Google редко отстает от Microsoft. В сфере, названной Стивом Балмером крайне перспективной, софтверный гигант опережал ее лишь несколько месяцев. В октябре 2007 года Microsoft запустила сервис Microsoft HealthVault, который позволял любому желающему открыть и вести онлайн собственную историю болезни. Google нагнал заклятого конкурента в мае нынешнего года, представив общественности интернет-службу Google Health.

«Сегодня медицина серьезно меняется под действием двух факторов: электронизации и индустриализации», — утверждает

Борис Зингерман. — Уже через десять лет ни в одной экономически развитой стране не останется бумажных медицинских документов. Впрочем, концепция доброго дядюшки доктора, знающего вашу семью десятки лет, также уйдет в небытие». Как всякая коммерческая структура, предприятия сферы здравоохранения стремятся к повышению эффективности: снижению издержек, уменьшению времени, затрачиваемого на операцию, а также издержек непроизводственных. Решение проблемы хорошо известно — разделение труда. «Уже сегодня рентгенологу не нужно встречаться с вами, чтобы вынести заключение на основании снимка», — говорит Зингерман. — Или, например, появившиеся недавно коммерческие исследовательские лаборатории, скажем крупнейшая в России — „Инвирто“. Для них нет человека, есть только пробирка, ее код и результат исследования. И врач, который получит результат, так же как и клиника, заинтересован в том, чтобы встроить эту информацию в свой рабочий процесс как можно быстрее, проще и удобнее».

Разделение труда и капиталистическая гонка представляются мне ужасным, но приятным своей понятностью технологическим миром.

Золотая жила

ВО ГЛАВУ углу Google и Microsoft поставили пациентоцентричность медицинского мира. Тот же принцип сформулировали в своем стандарте Зингерман и Шкловский-Корди. Вместо ответственности клиники за ведение истории болезни — возлагаемая на больного ответственность за то, что в нее включать и как организовывать доступ к ней. Нашелся и подходящий термин — «ответственный пациент».

«Национальный стандарт ввел понятие медицинской электронной записи, имеющей идентификатор и содержание, которая объединяет все разнообразие медицинских событий в мире. Как следствие, возникло понимание того, что должно стать электронной историей болезни», — говорит Шкловский-Корди. — Опираясь на созданный стандарт, мы можем разработать сервис, который позволит каждому ответственному пациенту собирать свои личные медицинские архивы в интернете, самостоятельно определяя уровень доступа для медицинских работников, согласовывая с медучреждениями процедуры добавления туда информации».

Недавно мы в ОАЭ изучили рецепты, выписанные там за год. В 17% из них содержались ошибки, а почти 7% ошибок могли привести даже к летальному исходу,

Так Шкловский-Корди и Зингерман пришли к идеи, за реализацию которой взялись Google и Microsoft. Но создателей национального стандарта это не пугает. «Сейчас все стоят на старте,— повторяют они заклинание и добавляют: — И мы в одинаковых стартовых условиях. Это же золотоносный участок». Вопрос, кто его застолбит.

В ожидании платформы

В ОТЛИЧИЕ от Шкловского-Корди и Зингермана, Николай Филатов не посягает на золотоносный участок Google. Узнав о запуске Google Health, он сначала хотел свернуть проект, но потом подумал, что, напротив, это знак. Он угадал тренд. Просто не нужно лезть туда, где резвятся гиганты.

Филатов тоже упоминает о низком старте. Так, подобный сервис уже существует у HSE Search, о работе над сходным проектом говорят Шкловский-Корди и Зингерман, того же рода старта ZocDoc с большой помпой запущен в Нью-Йорке, через месяц там же увидит свет его аналог HelloHealth, и целая гроздь подобных служб зреет в других странах.

Обеспечивая своим будущим клиентам простой и предельно понятный функционал, Николай считает, что развитие — в интеграции с другими сервисами и платформами. Пусть, выбрав и посетив врача, пациент проверит его назначения, а затем занесет данные в свою личную историю болезни. Как и на сайте HSE Search, больной ходит по кругу: в какой бы точке он ни зашел, ему, очевидно, потребуется все.

«Вполне вероятно, что после обкатки технологий Google Health и наполнения его базы Google поступит ровно так же, как с сервисом географических карт,— откроет их программный код для всех желающих»,— размышляет Филатов. В мае 2007 года это создало почву для открытия множества картографических сервисов. Когда нечто подобное произойдет в сфере здравоохранения, компании, занявшие позиции на низком старте, получат хорошее ускорение.

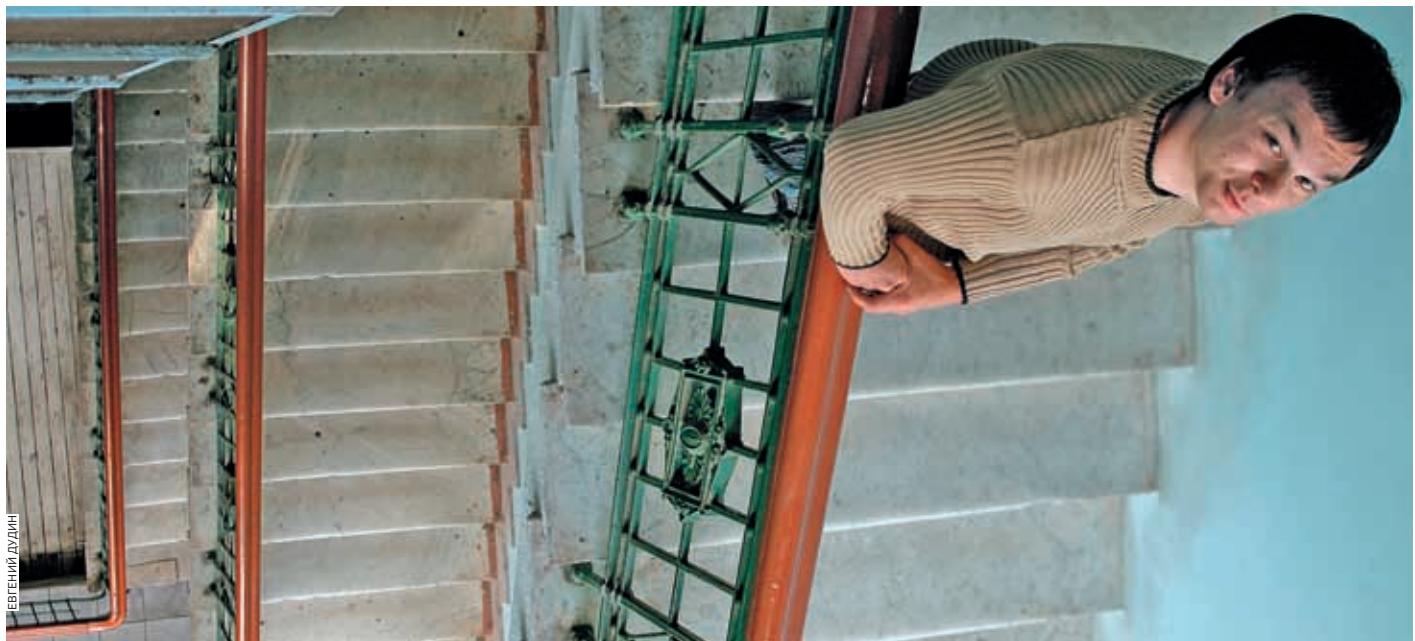
Лекарство на проверку

«Это просто ужас,— говорит Роман Коновалов,— я завел в базу Google Health одновременный прием аспирина и варфарина — и что? Ничего. Однако сочетание таких препаратов может стоить пациенту жизни». Программа, которую написал Роман, эту задачку решает корректно, чем он гордится. Два года назад Коновалов переехал из Швеции, где вел респектабельный образ жизни европейского программиста, в Арабские Эмираты, чтобы открыть собственный бизнес. «Там практически нет налогов, а растущая экономика должна была формировать высокий и динамичный спрос на ИТ»,— объясняет он. Концепция оказалось верной, за одним исключением. И имя ему — индюсы. Готовые работать за еду, они убили надежду Романа на построение сервисной компании.

Как и Николай Филатов, он задумался о собственном продукте. Им и стала база данных по лекарствам.

«Недавно мы провели исследование в восьми больницах Дубая и других городах ОАЭ: изучили около 3 тыс. рецептов, выписанных там за год, и выяснили, что в 17% из них содержатся ошибки, а почти 7% ошибок могли привести к серьезным проблемам со здоровьем и даже к летальному исходу. И это самый примитивный анализ, сопоставляющий лишь взаимодействие медикаментов и не учитывающие особенности пациента: например, есть ли у него аллергия, или, может, назначение сделано беременной женщине»,— говорит Коновалов. Путь продукта на рынок не был легким, однако за два года отчаянного телемаркетинга, налаживания связей с чиновниками и корпоративным миром Эмиратов компания Романа Aroma Software продала более тысячи копий своей программы (\$130 за лицензию) плюс заключила десятки договоров с клиниками, в среднем на \$25 тыс. каждый. На подходе крупный, примерно на полмиллиона долларов, контракт с сетью клиник.

Однако у Романа изменился взгляд на концепцию развития своего продукта: «Лучший способ продать что-либо корпорации — показать ей, что этим продуктом пользуются ее потребители». Осенью Aroma Software запустит сайт, на котором каждый житель ОАЭ сможет бесплатно и самостоятельно провести анализ назначений, получить информацию о лекарствах и проверить их безопасность. В своих суждениях о b2c-рынке Роман не одинок. «В Дубае сейчас цепкая группа стартапов работает над тем, чтобы предложить аудитории различные сервисы в сфере здравоохранения»,— говорит он. Со временем все эти сервисы так или иначе будут интегрированы с ИТ-решениями игроков рынка и сервисами поставщиков услуг, уверен Коновалов. Старт дан. ☑



Отец «Павлика Морозова» Андрей Шадрин создает всероссийское сообщество «предателей»

Возвращение Павлика Морозова

текст: Дмитрий Черников

«М

ы понимали: сервис по своей сути хулиганский, и даже шутили, что продадим друг друга при первой же возможности», — говорит Юрий Белоусов, генеральный директор интерактивного творческого агентства E-generator.ru, приложившего руку к рождению в конце июля «Павлика Морозова» — необычной площадки для поиска клиентов. Только на прошлой неделе 43 компании оставили свои заявки на PavlikMorozov.ru. Они надеются найти новых клиентов с помощью тысяч «агентов», которые не прочь заработать на своей социальной сети. Если вы сдали с потрохами своего знакомого, то в случае успешной сделки между ним и заказчиком получите обязательное вознаграждение — в каждом случае размер гонорара оговаривается отдельно, но предполагается, что это 3–5% от суммы сделки. 50% вознаграждения забирает себе сам сервис — «большой Павлик». «Агентам запрещается напрямую связываться с заказчиками!», — уточняет Белоусов. При этом в обязанности агента входит передача не только контакта, но и сопроводительной информации: почему этот продукт или услуга нужны заказчику.

«Павлик Морозов как культурный герой давно перерос реальные события и может рассматриваться в ряду других полунекоторых „исторических“ персонажей», — считает Белоусов. — Поэтому он как нельзя точно отражает суть этого сервиса». В ближайшее время E-generator планирует мощную рекламную кампанию по привлечению агентов. Но пока работает с уже готовой базой фрилансеров — журналистов, дизайнеров, программистов, маркетологов, — предлагая им «заложить» свою телефонную книжку. Учитывая это, суммарные расходы на дизайн и косметические работы по верстке и доработке программного обеспечения до нужного функционала не превысили 200 тыс. руб.

Отец «Павлика Морозова» **Андрей Шадрин** из природной скромности не любит общаться с прессой. «Андрей Шадрин пришел к нам с голой идеей в конце прошлого года. Этот молодой человек был знаком нам по E-genera-

Андрей Шадрин —
российский предприниматель.

23-летний выпускник физфака НГУ активно участвовал в «капустническом» движении (КВН НГУ — клуб «Квант»). Работал менеджером по продажам. В конце 2007 года придумал виртуальную биржу по аутсорсингу поиска клиентов. С июля 2008 года курирует выросший из нее проект «Павлик Морозов» в компании E-generator.

тор.ru как автор многих безумных идей, — вспоминает Юрий Белоусов. — Мы от души посмеялись, но анализ показал, что такая хулиганская модель имеет право на жизнь. Конечно, концепция была доработана — и приятно, что сам инициатор внес в это основной вклад».

Пока поток заказов относительно невелик — с ними вполне справляется менеджмент самого E-generator.ru. «Как только родник превратится в реку, мы выделим группу менеджеров для работы с клиентами „Павлика Морозова“ в отдельное подразделение, — продолжает Белоусов. — Мы надеемся уже к концу года выйти на 200 заказов в месяц и выручку в полмиллиона рублей». Наиболее активных «Павликов» в компании намерены поощрять системой рейтингования, за каждую успешную транзакцию награждая их баллами. Та же система — баллы за успешную сделку — затронет и заказчиков, чтобы у них не возникло желания «кинуть» доверчивых «предателей». □

Компьютерным грандам придется менять ценовую политику: на рынок рвутся ноутбуки по цене пачки сигарет.

текст: Татьяна Филимонова



AFP

2лава One Laptop per Child (OLPC) Николас Негропонте объявил, что его компания собирается в 2010 году выпустить ноутбук XO-2 ценой \$75 для студентов стран третьего мира. По своим размерам он приблизится к стандартной книге. Обычной клавиатуры у него не будет — только тачскрин, который можно в любой момент свернуть и уже на «развернутом» дисплее получить изображение формата А4. На лэптопе будет установлен стандартный пакет Microsoft XP. Остальные технические характеристики XO-2 пока не известны; вероятно, они не будут сильно отличаться от уже существующего детского OLPC XO. Что касается цены, то хочется надеяться, что она не превысит обещанных \$75 (те же OLPC XO изначально заявлялись по \$100 за штуку, а после продавались во всем мире не ниже \$200).

Разработкой недорогих высокотехнологичных устройств интересуются не только в США, но и в Индии. Сначала там появился самый дешевый в мире автомобиль, а скоро последует и ноутбук «для бедных». Представители Indian Institute of Technology (ИИТ) в Мадрасе и Indian Institute of Science в Бангалоре объявили о выпуске на рынок лэптопа стоимостью \$100. О характеристиках ноутбука разработчики пока не говорят; скорее всего, это будет «электронная печатная машинка» с выходом в сеть. Правда, есть одна интересная деталь: несколько раньше те же разработчики заявляли о намерениях продавать ноутбуки не по \$100, а всего по \$10.

Единственной компанией, которой удается держать заявленные цены, оказалась шведская Medison Europe Limited, продающая свой Celebrity Laptop за \$150. Он снабжен процессором Intel 1,5 ГГц, 14-дюймовым LCD-экраном, оперативной памятью 256 Мб и жестким диском на 40 Гб. На всех устройствах установлена система Linux. Пока это самый дешевый из имеющихся в продаже ноутбуков. □

На чемодане

Шведская компания Sofabox создала мобильную лежанку для заядлых путешественников.

Этот обыкновенный с виду кожаный диван, складываясь, превращается в металлический чемодан. В таком виде его можно перевозить куда угодно. На разложенном диване-чемодане легко умещаются три человека. Свое изобретение швейцарцы продают через сайт компании за \$2700. Чудо-диван уже можно испытать в ресторанах Цюриха. Тем не менее, отправляясь с такой кроватью в дорогу, следует помнить, что весит она 50 кг. Но если транспортировка не смущает путешественника, можно среди африканской саванны или в сибирских горах разбить спальню.



WWW.SOFABOX.CH

Штаны с шифтом

Голландский дизайнер Эрик де Нийс призывает никогда не расставаться с клавиатурой.

Он придумал джинсы со встроенной в переднюю часть брюк портативной силиконовой клавиатурой. Мышь крепится к ремню. Джинсы придется носить вместе со смартфоном или лэптопом — без них в клавиатуре нет никакого смысла. Киберштаны Нийса пока не поступили в продажу, но уже известно, что они будут стоить не так уж дорого — всего \$150–200. Единственная проблема: придется приучить окружающих к мысли, что человек, шарящий пальцами по своим штанам, — не извращенец, а просто «мобильный профессионал».



WWW.YANKIDESIGN.COM

Мультфильм «Трансформеры» появился не просто так. Из детской игрушки трансформеры превратились в новый тренд автоиндустрии. текст: Дмитрий Черников

Трансы на трассе



DPA/PHOTOS

Из скрата, необходимого для отдыха на природе, можно собрать многофункциональную палатку на колесах

«Я

называю его машиной для приключений», — говорит 44-летний Том Демпси о трансформере Go — главном продукте своего стартапа SylvanSport. Индустриальный дизайнер по роду занятий и владелец фирмы по производству каяков, он всегда был без ума от спуска по горным речкам и мотогонок.

Однако Демпси раздражала «инфраструктура» экстремального отдыха — необходимость тащить в машине палатку. Для транспортировки каяка вообще требовался трейлер. Поэтому Демпси задумал создать универсальное средство для жизни, передвижения и перевозки грузов. В 2004 году вместе со своими друзьями дизайнером Кайллом Мундтом и инженером Томом Ридером он основал SylvanSport. Создатели компании признаются, что эстетика машины была для них не менее важна, чем ее инженерное совершенство.

Сохраняя возможность превращения в автокемпинг, трейлер или палатку, Go формой напоминает панцирь черепахи. В Go можно жить вдвоем, как в обычном доме, или устроить из него мобильную дачу на природе. В нем удобно перевозить разные интересные дорогие сердцам экстремалов штуки вроде велосипедов и надувных лодок.

Дебютировавший прошлой весной Go только в США продают 20 дилеров (есть еще офисы продаж в Австралии и Германии) по цене \$8 тыс. На фоне обычных палаток для кемпинга (от \$4 тыс. до \$13 тыс.) «машина для приключений» смотрится бюджетным и выигрышным приобретением. В то время как американские продажи индустрии кемпингов упали в 2007 году почти на 12%, удалось распродать более 2 тыс. машин.

Собирая не только доллары, но и призы, Go среди прочего выиграл и престижную дизайнерскую премию IDEA. «Конструкторы предусмотрели самое разнообразное использование продукта, в результате Go пригоден для решения любой транспортной проблемы за городом», — заявил Алистер Хэмилтон, председатель жюри премии и креативный директор мобильного дивизиона Microsoft. Вряд ли можно с уверенностью предсказать будущее Go, однако в свете резкого роста цен на энергоносители аналитики авторынка видят у идеи большой потенциал по части прибыли. Зачем тратиться на парк

Похожий на панцирь черепахи Go умеет превращаться в автокемпинг, трейлер или палатку

из нескольких машин или на услуги перевозчиков, когда можно обойтись одним Go? Он к тому же станет и крышей над головой в лесу или в поле, позволив сэкономить на отеле в непростые для мировой экономики времена.

Тот же мировой энергетический кризис играет на руку компании Terrafugia из Массачусетса. Ее автомобиль-самолет Transition рассчитан на тех, кому надоело платить за сомнительный сервис большинства авиакомпаний по все время тяжелеющему «прайсу». Трансформер, который будет запущен в серийное производство в 2009 году, сможет передвигаться по дорогам общего пользования, складывая крылья после приземления и приобретая вид и размер среднестатистического внедорожника. Заправить «летающую тачку» можно будет бензином на обычных АЗС, а в дополнение к водительским правам потребуется удостоверение пилота. Terrafugia, уже принимая заявки на новинку, планирует ежегодно продавать 100–200 трансформеров по \$148 тыс. □

Светопись позволяет вернуть брэндам утраченное величие и нарисовать бутылку Heineken высотой с пирамиду Хеопса.

текст: Алексей Гостев



АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

«Рядом с пирамидой Хеопса я почувствовал себя букашкой», — рассказывает о поездке в Египет Михаил Маслов, сотрудник московского издательства «Просвещение». Что древние правители действительно умели, так это внушать священный ужас: при видеозванных по их приказу сооружений даже у циничных офисных работников замирает сердце. Властителям сегодняшней экономики — крупным компаниям далеко до легендарных владык. Рекламные ролики или плакаты вызывают в лучшем случае умеренный интерес, а чаще зевоту.

Бизнесменам оставалось бы бессильно завидовать «символическим ресурсам» древних царей, если бы не американская фирма Obscura Digital. Она дала компаниям возможность наполнить мир памятниками, которые по силе воздействия сравнимы с пирамидами и готическими соборами. Правда, в отличие от циклопических сооружений прошлого, «брэнд-пирамиды» Obscura Digital очень практичны: они сделаны не из камня, а из света.

«Мы собираемся вытащить все эти компании из каменного века», — решительно заявляет **Патрик Коннолли**, директор Obscura Digital, показывая на неведомо откуда появившуюся в центре площади огромную пивную бутылку, похожую на небоскреб, построенный Mirax Group в «Москва-Сити». Фраза Коннолли не вполне соответствует действительности: на самом деле созданная им компания как раз способна поднять брандинг до вершин древности — до уровня храмов майя и мегалитов Стоунхенгда. Сегодня потрясать воображение призваны огромные светящиеся купола, плакаты на всю стену или длинноногие девушки из группы Girls Aloud (тоже увеличенные раз в пятьдесят).

Слово *obscura* (лат. «темная») в названии фирмы тоже звучит несколько странно, ведь по сути все «скульптуры» Коннолли — это гигантские световые проекции. Благодаря новой технологии образы теперь можно проецировать куда угодно — хоть на асфальт, хоть на кирпичную стену. Программа автоматически изменяет изображение, анализируя поверхность, на которую оно выводится. Цель — создавать гигантские световые скульптуры, целые световые святилища брэндов. «У современного потребителя вкус к рекламе притупился из-за обилия жмыха. Мы хотим предложить нечто „мясное“, будящее воображение», — говорит Коннолли, стремящийся наполнить мир световыми аналогами пирамид Хеопса. □

лучшее из блогов

Том Асакер,
бывший топ-менеджер
General Electric

Считается, что реклама — это попытка «впарить» обычный продукт, выдав его за нечто особенное. На самом деле реклама — это техника, которую умные компании применяют, чтобы создать дополнительную ценность для своих клиентов. Образ брэнда Avon устойчив и известен, но почему компания делает своим лицом голливудских звезд вроде Риз Уизерспун? Потому что так потребители могут примерить на себя новый образ, и это классно.

BLOG: A Clear Eye
[http://www.acleareye.com/
sandbox wisdom](http://www.acleareye.com/sandbox_wisdom)

Сет Годин,
гуру маркетинга

Рынок любит иконы. Используя образ Мэрилин Монро или Моны Лизы, вы можете сказать все без лишних слов. Единожды став иконой, человек или компания на протяжении жизни поколения уже непотопляемы. Google — это Мэрилин Монро поиска. Можно изобретать лучшие движки и более удобный интерфейс, но это уже все бессмысленно, пока живо наше «гугловское» поколение. Успех приходит к тем, кто хочет создать новую икону в свободной нише, а не просто более конкурентоспособный продукт.

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

Брюс Насбаум,
идеолог дизайна

Сети Starbucks нужно переделать концепцию, и дизайнерское сообщество готово помочь. Джим Байбер выдвинул потрясающую идею: переименовать все Starbucks в Bucks или вообще в «*\$. Такая перемена отразит суть эволюции сети кофеен: от тихого места с почти интимными отношениями между клиентом и бариста — к империи фаст-кофе. Прошлого не вернуть — таков императив Уолл-стрит.

BLOG: NussbaumOnDesign
[http://www.businessweek.com/
innovate/NussbaumOnDesign](http://www.businessweek.com/innovate/NussbaumOnDesign)

Не квадратно

текст: Татьяна Филимонова

«В

иртуальная реальность останется неполноценной, пока программисты не научатся изображать грязь и неровные, „неквадратные“ края реальных вещей», — писал американский фантаст Уильям Гибсон. Директор первой в России компании по созданию виртуальных туров Алексей Кукушкин, как и Гибсон, не любит прямых углов.

«Когда четыре года назад я получил первый заказ на создание виртуального тура, я сразу решил сделать это „не квадратно“, — говорит Алексей. Правда, увидеть грязь в турах Neq4 пока не удается: чтобы достичь эффекта реальности, Кукушкин решил наполнить безжизненные компьютерные ландшафты реальными персонажами — и превратил скучную трехмерную схему в сюжетную игру.

Виртуальное путешествие Neq4 напоминает компьютерную игру Doom: зритель перемещается по коридорам и залам виртуальных помещений так же, как в знакомой с юности «стрелялке». Однако вместо монстров и оборотней он то и дело натыкается на знакомых обитателей городской среды — официантов, девушки в кафе или даже домашних животных. Само пространство — виртуальная копия реальных зданий или районов. Обзор кадра — 360 градусов, поэтому можно увидеть все, что находится в помещении ресторана или вагона поезда. В кадре есть стрелки-указатели: нажав на них, перемещаешься из кадра в кадр. Например, кликнув «Пройти в зал ресторана», вы попадаете в основной зал стейк-хауса, где сидят люди, их обслуживают официанты. Путешествие сопровождается музыкой и звуковыми спецэффектами.

На создание компании, сделавшей своим бизнесом «копирование» реальности, Кукушкину и двум его друзьям Артему Ефремову и Маше Нигголь потребовалось всего \$1000, на которые было куплено оборудование: штативы и объективы для фотоаппарата. Скромные вложения окупились довольно быстро. Свой собственный виртуальный тур захотели иметь многие: сеть стейк-хаусов Goodman, «Кофемания», фабрика концерна «Бабаевский» и даже российский монополист «Российские железные дороги».

план действий

- пропагандировать виртуальные туры на российском рынке как новый вид коммуникации с клиентом
- модернизировать существующую технологию создания виртуальных туров
- расширить присутствие на европейском рынке

Самый первый тур Neq4 сделала по офисно-складскому комплексу компании «Эспро». «Затем мы подготовили для наших друзей, компании „ИЛ Ксан“, тур по их офису, в котором по полной выразили нашу концепцию необычного тура. Там по комнатам прыгали апельсины и летали бумаги», — рассказывает Алексей. Он уверен, что при всей внешней безумности этот тур выполнил свою основную задачу — передал внутреннюю атмосферу компании.

Сейчас на счету Neq4 около 30 проектов. «Бродилка» может пригодиться риэлтерам для ознакомления клиентов с новым жилым комплексом, транспортным компаниям — для лучшей ориентации пассажиров в помещениях вокзалов. Стоит тур от 400 тыс. до 700 тыс. руб., но услуга пользуется популярностью. «Недавно ездили в Норвегию снимать главный офис Telepol. Только что закончили виртуальный тур по „трем вокзалам“ — можно увидеть его на сайте РЖД», — перечисляет новые проекты Алексей. По оценкам СФ, за 30 проектов компания выручила 12–20 млн руб.

Помимо российского офиса у компании есть представительство в Чехии. Neq4 собирается расширять географию своего присутствия в Европе. У западных компаний есть спрос на виртуальные туры, от ознакомительных «прогулок» по офисам до «экскурсий» по крупным торговым центрам. Так что в перспективности своего дела Алексей Кукушкин не сомневается. □

Почти все первоначальные инвестиции Алексея Кукушкина ушли на покупку фототехники, с помощью которой окружающая реальность превращается в виртуальную



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



лаборатория

АНТИТРЕНД



Они родились с компьютерной мышкой в руках. Им проще спросить Google, чем родителей. Поколение Z – инопланетяне для детей энциклопедий. «Секрет фирмы», IQ marketing и OMI (Online Market Intelligence) попытались расшифровать язык новых потребителей.

Детские неожиданности

текст:

нина данилина

иллюстрация:

иван александров

Банковский счет восьмилетнего **Антона Горяного** растет медленно, но верно. «360 руб. в месяц капает», — деловито сообщает он сумму процентов. Накопленные за год 21 тыс. руб. начинающий коммерсант хранит на отцовской золотой карточке Visa.

Антон зарабатывает на хороших отметках. Его родители оценивают рядовую пятерку в 20 руб., а «отлично» в четверти — в 500 руб. На восьмилетие мальчик попросил родителей не дарить ему игрушки, а выдать сумму наличными.

Сначала Антон копил «на мегамонитор». Но как только сумма перешагнула отметку 20 тыс., увлекся приумножением капитала. С тех пор его любимая игра — «Монополия». В семь лет он посетил свой первый тренинг по обращению с деньгами.

Западные психологи констатируют: сегодня в семь лет ребенок гораздо взрослеет, чем в эру до интернета. «Мы могли бы воспитать поколение маленьких взрослых, где семь лет были бы новыми семнадцатью», — замечает детский психолог **Эндрю Фаллер**.

Об эрозии детства говорят и российские психологи. Правда, в оценках они чуть более осторожны.

«В свои 10 лет я в резиночку прыгал, они же управляют монополиями в интернете. Сегодняшних десятилеток можно вполне назвать подростками. Гормональный уровень и психика у них на том же уровне, что у четырнадцатилетних 20 лет назад», — считает детский психолог-психотерапевт **Ольга Артемова** из психологического центра «Пространство».

Директор детского лагеря «Кид-клуб» **Василий Войц** не раз встречал детей, у которых уже были готовые бизнес-планы. Специфика лагеря такова, что дети не только развлекаются, но и учатся обращению с деньгами. Один юный коммерсант двенадцати лет разработал бизнес-план для своего веб-сайта вплоть до того, в каких СМИ он даст рекламу. «Документ занимал пять страниц мелким шрифтом», — вспоминает Василий Войц.

c53



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В лагере «Кид-клаб» юные коммерсанты зарабатывают даже на спортивных играх. Удачный бросок — и «грош» (местная валюта) в кармане

«Сегодняшних десятилеток можно вполне назвать подростками. Гормональный уровень и психика у них на том же уровне, что у четырнадцатилетних 20 лет назад»

О ПРОЕКТЕ

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «АНТИТРЕНД» — ежемесячные исследования журнала «Секрет фирмы», маркетингового агентства IQ marketing и агентства Online Market Intelligence (OMI). Цель участников проекта — противостоять упрощенному представлению маркетологов о потребителях как о целевой аудитории «активных людей 20–30 лет с доходом средним и выше среднего». Разбив стекло, через которое многие смотрят на аудиторию, и открыв реальный мир, мы надеемся показать возможности для новых маркетинговых прорывов и расширения бизнеса. Чтобы достичь этой цели, участники проекта каждый раз проводят глубинные опросы аудитории, а полученные инсайты проводят с помощью современных количественных исследований.

Поколение Z, родившееся с середины 1990-х, носит с собой массу гаджетов (у 88% детей есть как минимум мобильный), не пользуется инструкциями, чтобы понять, как работает новая вещь (80% респондентов никогда их не читают или делают это очень редко), целенаправленно копит деньги (каждый десятый) и полагает, что давно вышло из детского возраста.

Участники исследования СФ, IQ marketing и OMI в 8–13 лет уверены, что их возраст — уже не детство. Взрослыми себя считают 70% участников. 61% замечают, что это понимают не все окружающие. 10% респондентов заявили, что такое не-понимание их даже раздражает.

Им предлагают футболки с умилительными утятами, а они хотят одеваться, как взрослые. Им продают «Смешариков», а они считают, что давно из них выросли. «Смешарики — это к моей сестре Насте, ей три года, она их очень любит», — говорит восьмилетний **Ваня Мастерков** о детском тарифе «Мегафона».

Даже Барби, любимица нескольких поколений девочек, теряет позиции. В апреле корпорация Mattel зафиксировала падение продаж куклы — в Америке они сократились на 12% по сравнению с прошлым годом.

Детские бренды перестают попадать в цель, потому что растут гораздо медленнее своих потребителей.

Ведьмы против принцесс

«ИЗ ДОБРЫХ ФИЛЬМОВ про принцесс мы выросли, нам уже не по пять лет», — говорит двенадцатилетняя **Эля** из лагеря «Кид-клаб». Карманные деньги девочка тратит не на кукол и сладости, а на аксессуары в стиле мультфильма-ужастика «Кошмар перед Рождеством» — сумочки и украшения с черепами и лезвиями.

Под впечатлением от мультфильма Эля сшила себе куклу вуду. «Если бы дети создавали друг для друга игрушки, было бы прикольно. Я бы точно купила», — говорит она. И не она одна. 53% участников нашего исследования считают, что создателями детских игрушек и книг должны быть сами дети.

Такая практика уже существует. Бестселлер этого года в Китае — книга пятнадцатилетнего **Танг ЧАО** «Верните мне мечту». Мрачная история о подростковой любви и сложных отношениях с родителями обгоняет по продажам романы взрослых авторов.

Успешные детские проекты схожи в одном: они предоставляют детям долгожданную возможность жить по собственным правилам. Например, американская корпорация Schwarz Inc. и шотландская дизайнерская фирма Lucy Moose Studio предлагают юным клиентам самим придумывать дизайн игрушек (см. СФ №29/2008).

Еще можно позволить детям доводить до ума свои же игрушки, одежду, обувь. Уже выпускают футболки, которые ребенок в состоянии самостоятельно раскрасить в любимые цвета. Почему бы не производить, например, сапожки, где можно нарисовать собственную картинку? Как образ в компьютерной игре.

Поколение Z мечтает создавать пространство под себя, а не играть в готовые игрушки. Их больше не устраивают замершие формы, они требуют постоянного обновления.

Продажи Барби упали. Но детская виртуальная сеть, в которой дети сами придумывают образ куклы, переживает свой расцвет. Сайт «Виртуальный мир Барби» всего за два месяца после запуска приобрел более 3 млн подписчиков, ежедневно на нем регистрируются примерно 50 тыс. новых пользователей.

«Дети живут в виртуальном мире — как минимум час в день они играют в компьютерные игры. Более того, этот мир для них более реален: там они чувствуют себя взрослыми и самостоятельными. Основные кумиры — персонажи игр и мультфильмов, а не реальные люди. Логично и коммуникации, направленные на детей, переносить именно в компьютерные игры», — говорит директор по стратегическому маркетингу IQ marketing Ольга Белобровцева.

Детское царство

Я БОЛТАЮ В ЧАТЕ с девочкой с рыжими косичками, мы говорим о домашних животных. У одиннадцатилетней Саши проблема — старушка-соседка выкидывает из окна первого этажа живых хомячков, родившихся у пары грызунов. «Вот вчера вечером я нашла опять хомячка беленького. Как думаешь, мне звонить в общество по охране животных?» — спрашивает она.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

КОНЦЕПЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ сформулирована специалистами IQ marketing на основе изучения существующих трендов. В ходе исследования выработаны базовые гипотезы и проведены двенадцать глубинных интервью. Полученные данные проанализированы экспертами агентства и затем проверены с помощью онлайн-опроса пользователей интернет-панели Online Market Intelligence (OMI). Панель — это сообщество людей, участвующих в социологических и маркетинговых исследованиях, а также в тестировании и разработке новых продуктов за вознаграждение. Панель компании OMI на сайте Anketka.ru насчитывает около 180 тыс. членов в России и СНГ, которые рекрутируются более чем из 100 источников: сообществ по интересам, почтовых служб, поисковых систем, порталов знакомств и т. д. При регистрации панелист указывает свои электронный и почтовый адреса и заполняет подробную профильную анкету, что позволяет в дальнейшем обращаться к целевым аудиториям — потребителям различных товаров и услуг. Панель OMI соответствует профессиональным стандартам ESOMAR и CASRO в области качества данных. Участниками онлайн-исследования стали живущие в российских городах-миллионниках дети в возрасте 8–13 лет. С помощью случайной выборки были определены 292 респондента, которые заполнили анкету, содержащую 34 вопроса.

Пока «зеленые» брэнды целятся во взрослых, но упускают из виду тех, кто наслышан о проблемах экологии с пеленок. Еще ни один «зеленый» брэнд не пытался выйти не на родителей, а на детей

«А ты не пробовала рассказать об этом родителям? Пусть они с ней разберутся», — советую я Саше и тут же обнаруживаю, что на ее месте сидит заяц. Через мгновение заяц превращается в мулатку с пакификом на шее. «Это я, не бойся, просто поменялась», — говорит мне Саша.

К изменениям здесь привыкли. Мы с Сашей в Habbo Hotel — визуализированном чате для детей и подростков.

Мир Habbo — это виртуальный отель, где каждый зарегистрированный пользователь может создать персонажа практически любой внешности: от рэп-звезды до чудака с пакетом на голове.

Определившись с образом, игроки моделируют интерьер своей комнаты (каждый «хаббо» при регистрации получает номер в отеле), заводят друзей и тратят виртуальную валюту — «хаббо-монеты». Последние виртуальны лишь отчасти — приобрести их можно с помощью SMS-сообщений и электронных денег. «Жить захочется красиво, SMS отошлешь все равно», — пишет юзерша Habbibi на форуме игры.

На тяге детей к обустройству своего личного мира разработчик Habbo, финская Sulake Corporation, неплохо зарабатывает. У Habbo Hotel около 100 млн зарегистрированных пользователей в 32 странах и 9,5 млн уникальных посетителей в месяц. В 2007 году доход Sulake Corp составил 43 млн евро.

«Habbo предлагает детям и подросткам те вещи, которые они не всегда могут получить в реальной жизни. В игре у них свои комнаты, обставленные по собственному вкусу, они могут приглашать друзей на вечеринку, перевоплощаться сколько угодно», — перечисляет Надежда Петропавловская, руководитель русскоязычного Habbo. За полтора года в нем зарегистрировались 133 тыс. человек, из них 7 тыс. активных пользователей, посещающих отель минимум раз в месяц. Финские акционеры надеются на увеличение трафика, ведь модель прибыльная. В мировом Habbo активные пользователи тратят в среднем 10 евро, а в России — 7 евро в месяц.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Попадают в яблочко те детские бренды, которые позволяют детям жить по собственным правилам

Медиахолдинг РБК собирается завоевывать детскую аудиторию практически по той же схеме, что и Habbo. Осенью он запускает по лицензии детскую социальную сеть Tvidi.ru. Разработчик проекта израильская компания Tweegee собрала у себя на родине миллион пользователей. В сети Tipro.co.il зарегистрировались 80% израильтян в возрасте от 8 до 14 лет. Пользователям настолько пришлась по вкусу возможность создать свой сайт, что за 2007 год они наподобили свыше 870 тыс. интернет-ресурсов с собственным контентом.

РБК грезит миллионом пользователей через три года. «Один миллион детей уже сейчас выходят в интернет по выделенной линии», — рассказывает **Олег Ульянский**, заместитель генерального директора по маркетингу компании „Медиамир“, куратор проекта с российской стороны. — Через пару лет к ним присоединятся пользователи из регионов». Они тоже захотят проявить свою индивидуальность и заявить о себе на весь мир, как их израильские ровесники.

Поколение Zловят в Сеть, ведь именно в интернете протекает их основная активность. Им проще воспользоваться поисковиком, чем спросить что-либо у взрослых. Участникам исследования СФ, IQ marketing и OMI предложили задачу: «Ты сидишь один дома и тебе надо очень быстро узнать, что такое „тираннозавр рекс“. Как ты это сделаешь?». 44% детей сказали, что залезут в интернет. Поколение «почемучек» безвозвратно ушло в прошлое. На арене — поколение Google с девизом Just Google It и тягой

к постоянному апгрейду. У 18% детей есть опыт покупок через интернет игрушек, дисков и компьютерных игр. Они уже сейчас понимают выгоду электронной торговли. «Покупали телефон папе. В инете дешевле!», «Купила косметику с мамой, потому что на сайте были акции и бонусы», — отвечали маленькие прагматики.

Еще паралет — и они превратятся в подростков, готовых потреблять через знакомый с детства интернет не только мелочи.

Фоторобот для Деда Мороза
В КОНЦЕ ПРОШЛОГО ГОДА журнал «Большой город» выяснил, что на самом деле дети хотят получить в подарок на Новый год. Никто из них не захотел просто куклу или корзину сладостей. Напротив, желания изобиловали подробностями.

«Хочу коробочку с кнопкой. Если нажать на кнопку, из коробочки появляется домик с садиком и гаражом, а если нажать снова, он складывается обратно. Размер такой, чтобы можно было носить в кармане в школу и показывать на переменах», — за-

казывает семилетняя Юля Антонова. А Иван Мунц восьми лет пошел на Новый год ручного инопланетянина. И деловито описал его фоторобот: «Хвост закручивается, три рога на голове, восемь глаз, иголки на спине, уши торчат вверх, есть крылья и длинный нос. Умеет звуком стрелять с помощью тока с трех шагов, летать быстрее истребителя и бегать как машина, носом брать разные предметы, зарываться с огромной скоростью на глубину в землю, протискиваться в любую дыру и может прожить 4000 лет».

Выросшие в эпоху тотального интернета, дети от 8 до 13 лет привыкли, что их желания в виртуальной реальности исполняются. Этого они ждут и от жизни. Маленькие потребители конкретны в своих желаниях и никогда не пускают покупку подарков на самотек. У них уже есть собственное мнение о брэндах. Для них брэнды — это признак статуса. На вопрос, какой автомобиль и телефон они считают лучшими, 84% назвали конкретные марки автомобилей, а 70% опрошенных — телефонов.

Уже в 8 лет им важен не цвет, а престижность марки и ее функционал — возможность закачивать в телефон рингтоны и игры. Пока на их выбор влияют родители, но информация из интернета тоже не проходит мимо. «Мне нравится Lexus, а родителям Ford и Mazda», — подчеркивает один из участников нашего исследования. Детским брэндам надо готовиться к тому, что их потребители совсем скоро начнут формировать свое мнение на основе разных источников. И «мнение» интернета станет для них так же весомо, как сейчас — точка зрения родителей.

Молодо-зелено

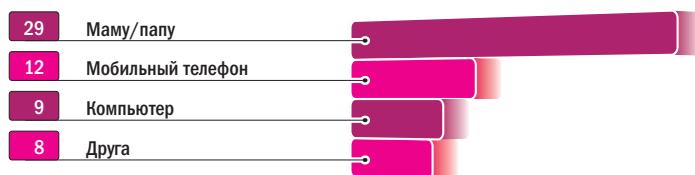
«ТАМ МНОГО ВИТАМИНОВ, они жутко полезные, поэтому купи», — так восьмилетний **Даня Гудков** выпрашивает у мамы любимые хлопья всякий раз, как попадает в магазин.

Для кого упаковки пестрят уточнениями «без консервантов», «обогащено витаминами», «полезно для растущего организма»?



Телефон или друг

Ты оказался на необитаемом острове и можешь взять с собой только одного человека (или одну вещь). Кого или что ты возьмешь?



Источник: «Секрет фирмы», IQ marketing и OMI Russia (совместное исследование детской аудитории 8–13 лет)

низма? Для детей, которым «польза» для здоровья дает лазейку в убеждении родителей.

«Основные проблемы нашего мира — это экология, терроризм, бедность». Если вы думаете, что это слова Альберта Гора, то вы ошибаетесь. Это слова восьмилетнего ребенка. Если вас это удивило, то лучше с детьми не работать. По крайней мере, пока не разберетесь, каким они воспринимают мир», — говорит генеральный директор агентства IQ marketing **Наталья Степанюк**.

Нынешние дети — будущие сознательные потребители. 68% участников опроса от 8 до 13 лет в курсе глобального потепления, экологических проблем и терроризма. Пока «зеленые» брэнды целятся во взрослых, но упускают из виду тех, кто наслышан о проблемах экологии с пеленок. Еще ни один «зеленый» брэнд не пытался выйти не на родителей, а на детей.

Маркетологи словно не понимают языка поколения Z.

«Как-то к нам в лагерь приезжало телевидение, задавали детям вопросы. Я тогда поразился, как дети теряются перед неизвестными взрослыми. Вчера вечером ребенок рассуждал о судьбах планеты, а сейчас не может связать пару слов у микрофона», — говорит Василий Войц.

Детские брэнды все еще пользуются результатами фокус-групп. Большинство из них проходит точно так же, как съемка сюжета в детском лагере: дети отвечают на вопросы, составленные вопреки их логике, замыкаются, пытаются угадать нужный взрослому ответ. Иногда рисуют, что уже лучше. Но никогда не ведут себя так же раскрепощено, как во время общения с себе подобными.

«А может быть, детей нужно искать в «естественной» среде обитания — интернете? — задается вопросом директор OMI **Александр Шашкин**. — В мире уже существуют детские панели — сообщества, где дети и подростки участвуют в маркетинговых исследованиях и получают за это всевозможные призы. Фокус-группы с детьми проводятся в Second Life, а не в скучном „реале“. Не исключено, что идентичность детей скоро будет строиться на основе виртуальной самопрезентации, и нас станут окружать не Маши и Пети, а M@rysia и KnightMirko».

Скорее всего, при следующей встрече брэндов с поколением Z им не обойтись без специального переводчика. Из числа самих же пришельцев. **СФ**

О фильтрах, которые задерживают поступление в компанию «вредных элементов», «Секрету фирмы» рассказал Аласдар Мелвилль, директор по глобальным продажам компании A&DC.

«Если нужных кандидатов нет, наступает коллапс»



«Если кто-то хочет быть коррумпированным, он им станет»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Наверное, топ-менеджеры любой компании могут подписаться под известной фразой «Нет засранцам!». Откуда же тогда у них появляются сотрудники, которые берут откаты, хамят клиентам, нарушают корпоративные стандарты?

АЛАСДАР МЕЛВИЛЛЬ: Думаю, что если кто-то хочет быть коррумпированным, он им станет. Возможно, в момент приема на работу человек был социально успешен, а потом у него что-то произошло. Например, развод, какая-то аномальная ситуация в жизни. Или он умом повредился. Если серьезно, то коррупцию предотвратить сложно, потому что даже с помощью интервью по компетенциям или центров оценки (assessment centre) невозможно определить, будет ли человек нарушать правила. Лояльность — это не из области поведенческих качеств, здесь речь об установках человека. Тут на помощь может прийти психометрика. В разных странах разрабатывают тесты на лояльность, которые позволяют прогнозировать, в какой степени сотрудник будет соблюдать принятые нормы. Например, наш россий-

текст:

Юлия Фуколова

ский партнер DeTech недавно адаптировал для российского рынка опросник британской компании Psytech, как раз позволяющий оценивать подобные вещи.

СФ: А если люди врут, отвечая на вопросы? Что с этим делать?

АМ: Обычно вопросы пересекаются. Допустим, человек соврал один раз, но потом ему задают немного иной, хотя и похожий вопрос — на прояснение ситуации. Конечно, и в случае с тестами, и в случае интервью нельзя быть уверенными в достоверности результатов на 100%. Но в принципе они достаточно точны.

СФ: Кстати, в России многие HR-менеджеры уже давно не пользуются тестами, считая, что это вчерашний день. А западные эйчары доверяют тестам?

АМ: В европейских и других странах наблюдаются те же самые тенденции. Например, в Сингапуре одно время были популярны тесты способностей — их использовали среди дошкольников. Практически все дети показывали очень хороший результат. Выборку увеличивали, но все равно дети показывали одинаково высокий результат. Естественно, в такой ситуации тесты бесполезны, они не дифференцируют людей, поэтому нужны другие методы оценки. Компании сейчас используют сочетание различных методов — личностные опросники (например, QPQ), assessment centre и другие.

СФ: Что еще нового в сфере оценки персонала?

АМ: Лет 15–20 назад компании поняли, что обычных интервью с кандидатами и сотрудниками уже недостаточно для их оценки. Нужны были новые инструменты. Ведь если вы выбираете неправильных людей, это будет иметь серьезные финансовые последствия для бизнеса. Поэтому работодатели платят приличные суммы таким компаниям как A&DC, SHL, DDI и другим, чтобы с помощью их методик отбирать правильных. Я бы сказал, что разработчики идут в сторону упрощения методов оценки, чтобы они отнимали у тестируемого меньше времени, но сохраняли свою надежность. Кроме того, компании разрабатывают возможности удаленного тестирования людей. Современный assessment centre позволяет оценить человека онлайн, на рабочем месте — это очень удобно, когда сотрудник находится в другом городе. С помощью интернета сегодня можно выявить те компетенции, которые раньше оценивались только при наблюдении.

СФ: Какие методики сейчас пользуются спросом у работодателей?

АМ: У нас самый продаваемый продукт — это AC-Exs (Assessment Centre Exercises) — индивидуальные аналитические упражнения и ролевые игры, мы их продвигаем по всему миру. Например, кандидату предлагают разобрать пачку документов

или писем и определить, важны они для компании или нет. У нас есть библиотека подобных упражнений — в ней сейчас 220 заданий для специалистов различного уровня. Для выпускников вузов, которые, например, хотят начать работу в страховом бизнесе, упражнения рассчитаны на три часа. Соискатели в группах решают, как сделать рекламную кампанию некоему страховому продукту, на что они выделят деньги. Потом каждый выступает с презентацией, и, наконец, проходит интервью.

СФ: И что можно узнать о человеке с помощью этих заданий?

АМ: Обычно таким образом оценивают лидерские качества, навыки коммуникации, умение анализировать проблему, понимать и убеждать других людей и т. д. Вообще, технология assessment centre появилась после войны США с Японией, когда многие солдаты вернулись с фронта и начали искать работу. У ветеранов не было никаких академических знаний, но компаниям нужно было определить, какие способности у них наиболее выражены и в какой области их лучше использовать. Потом эта технология получила широкое распространение.

СФ: Во сколько же обходится заказчику одно такое упражнение?

АМ: В Британии стоимость упражнения для одного кандидата начинается примерно от \$300, сюда уже включены инструкция для участника, форма отчета наблюдателя и так далее.

«Этой программой пользуется футбольный клуб Chelsea»

СФ: Получается, soft skills, поведенческие навыки, для кандидатов не менее важны, чем профессиональные знания?

АМ: Конечно! Часто психологи, обучаясь в университете, планируют заняться психотерапией. Но со временем многие из них идут в бизнес-психологию, поскольку понимают, насколько сейчас важны soft skills, то есть поведенческие навыки или компетенции. Например, какими компетенциями должен обладать журналист? Он должен быть инициативным, проявлять внимание к деталям, сохранять объективность, в смысле непредвзятость.

СФ: Вообще-то это понятно и без психологических методик.

АМ: Если вы хороший журналист. Вот британским компаниям, например, каждый год приходится оценивать десятки тысяч кандидатов из числа выпускников вузов, а все для того, чтобы отобрать четыре-пять человек. Если вы найдете правильного человека, он больше времени проработает в компании, и инвестиции в него окупятся.

Как используют центр оценки

ЦЕЛЬ / РЕГИОН	АФРИКА		АЗИЯ		ЕВРОПА		АВСТРАЛИЯ И ОКЕАНИЯ		СЕВЕРНАЯ И ЮЖНАЯ АМЕРИКА	
	РЕЙТИНГ	%	РЕЙТИНГ	%	РЕЙТИНГ	%	РЕЙТИНГ	%	РЕЙТИНГ	%
ДИАГНОСТИКА С ЦЕЛЬЮ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА	1	14,2	3	14,2	2	14,7	2–3	12,1	1	17,1
ОТБОР СОТРУДНИКОВ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ	2	12,9	2	12,9	3	12,5	4	10,6	2–3	12,4
ВНУТРЕННЕЕ ПРОДВИЖЕНИЕ	3	11,9	4	11,9	4–5	11,9	6	7,8	4	11,4
ВНЕШНИЙ РЕКРУМЕНТ	4	11,3	5	11,3	1	17,8	2–3	12,1	2–3	12,4
КАРЬЕРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	5	11,3	6	11,3	6	8,6	5	9,9	4	11,4
РЕКРУМЕНТ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ	6	10,7	1	10,7	4–5	11,9	1	13,5	6	9,5

ИСТОЧНИК: A&DC, AN INTERNATIONAL SURVEY OF ASSESSMENT CENTRE PRACTICES, 2008. В ИССЛЕДОВАНИИ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ 443 КОМПАНИИ



DETECHRUSIA

ДОСЬЕ

АЛАСДАР МЕЛВИЛЛЬ — директор по глобальным продажам компании A&DC. Ранее занимал должность директора по маркетингу Oxford University Press (в Европе и Аргентине). Также работал директором по маркетингу Strathallan School (Шотландия).

КОМПАНИЯ

БРИТАНСКАЯ ASSESSMENT & DEVELOPMENT CONSULTANTS (A&DC) — один из лидеров мирового рынка в области оценки и развития персонала. Основана в 1988 году Найджелом Пова, соавтором книги «Центры оценки и развития». Среди клиентов A&DC — крупные международные корпорации, а также британские правительственные структуры; ее оборот составляет около \$10 млн в год. Конкурентами являются такие компании, как SHL, DDI, PDI, OPP, ACE. С 2005 года A&DC начала продвигать свои продукты и консалтинговые услуги за пределами Великобритании. Сегодня A&DC представлена более чем в 20 странах мира.

СФ: Ну хорошо, чтобы как-то оценить кандидата-журналиста, можно почитать его статьи, побеседовать. А как вы предлагаете выявить эту самую непредвзятость?

АМ: Вам нужно описать должностные обязанности и определить, какие компетенции необходимы сотруднику. Например, выстраивание отношений — журналисту приходится общаться с большим количеством людей, и очевидно, что человек стеснительный, с высокой социальной неуверенностью не подойдет для такой работы. Так и с другими компетенциями. Потом можно использовать нашу методику CBI-Smart. Она представляет собой интервью по компетенциям, только это онлайн-программа. Выбираете, какую компетенцию нужно оценить, а программа сама подсказывает, какие вопросы и упражнения для этого подойдут. У нас в базе около 800 вопросов, так что можно подобрать 6–10 для каждой компетенции и задать их. Интервью в ре-

зультате занимает не больше часа. Кстати, этой программой, в частности, пользуется футбольный клуб Chelsea.

СФ: Неужели футболистов оценивают?

АМ: Нет, отбирают сотрудников, которые должны качественно обслуживать их домашний стадион. Каждые две недели клуб организует игры на собственном поле, и одна такая игра приносит несколько миллионов фунтов стерлингов. Так что матч должен быть представлением — как в Большом театре.

«За меня пришлось бы заплатить около \$40 тыс.»

СФ: В описании assessment centre часто встречаются два варианта — «центр оценки» и «центр развития». Чем они отличаются?

АМ: Центр оценки чаще используют при подборе персонала, то есть для рекрутинга, а центр развития — для работающих сотрудников.

СФ: Технология проведения у них одна и та же?

АМ: Да. В Великобритании 70% нашей работы связано как раз с центром оценки. В России, на наш взгляд, компании больше внимания уделяют центрам развития. В Австралии, кстати, такая же ситуация. А вот в США — 50 на 50 (см. таблицу на стр. 59. — **СФ**).

СФ: Возможно, в России так сложилось потому, что методика стоит довольно дорого, и оценивать кандидатов накладно. Поэтому ее чаще применяют, когда нужно развивать перспективных сотрудников.

АМ: Да, наверное. У нас в Великобритании очень динамичный рынок труда, люди часто меняют работу. В Starbucks, например, текучка кадров — 55–60% в течение года. А расходы на рекрутмент одного человека в Британии составляют в среднем \$16 тыс. Это реклама в различных изданиях, время на интервью, отчисления кадровым агентствам и т. д. В отношении менеджеров затраты больше: например, за меня пришлось бы заплатить около \$40 тыс. Но младший персонал требует дополнительных вложений — новичков нужно обучать, на них много времени тратят менеджеры. Чтобы не терять эти деньги, кандидатов приходится тщательно оценивать на входе. В Англии на оценку выпускника вуза в среднем тратят \$300. На высший менеджмент — около \$3000. Если человек зарабатывает \$200 тыс. в год, то потратить на его оценку три тысячи — это не так уж много.

СФ: Работодатели подсчитывают ROI от этих вложений?

АМ: Наши партнеры, работающие с A&DC в США, проводили исследование в Starbucks. После того как Starbucks начал использовать нашу методологию, его оборот повысился на \$200 млн в год. Во многом за счет того, что они отсеивали 20% слабейших кандидатов.

СФ: Как быть, если компаниям не до отсева? В России зачастую приходится брать тех, кто есть, особенно на низовом уровне.

АМ: Несмотря на такую ситуацию, оценка все равно имеет смысл. Рекрутёры обычно ищут кандидатов с определенным образованием и опытом работы. Если же таковых нет, наступает коллапс. Но центр оценки существенно раздвигает границы найма, так как позволяет расширить набор формальных критериев к кандидатам. Компания может взглянуть не только на профессиональные навыки специалиста, но и на его потенциал. Может быть, у него опыт не два года, как нужно, а всего лишь один, зато есть определенные способности выполнять данную работу. **СФ**

ПРОДАЖИ В СЕКТОРЕ B2B — СПЛОШНАЯ РУТИНА: ПРЕДСТАВИЛ ПОТЕНЦИАЛЬНОМУ ПАРТНЕРУ СВОИ УСЛОВИЯ, ОБСУДИЛ ДЕТАЛИ, ЗАКЛЮЧИЛ СОГЛАШЕНИЕ. НО ЕСЛИ СТАНДАРТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ НЕ ВЫЗЫВАЕТ У ПАРТНЕРА ЭНТУЗИАЗМА, НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ ГОТОВЫ ИДТИ НА УХИЩРЕНИЯ. **текст: Иван Марчук**

Сопротивление бесполезно



АНДРЕЙ КОРШУНОВ

Желая заполучить ценного партнера, компании прибегают ко всевозможным уловкам и мистификациям

Торговля между компаниями мало похожа на розничные продажи. Юрица не ведутся на рекламу и промоакции, не склонны покупать товар по настроению и реагировать на красивую упаковку. Здесь действуют другие факторы: цена, качество, узнаваемость бренда и спрос на товар. «Продажи b2b — устоявшийся, четко прописанный процесс, так что придумывать здесь какие-то неожиданные ходы не стоит: нужно просто предлагать лучшие условия», — говорит коммерческий директор

группы компаний «Русский алкоголь» **Вадим Касьянов.**

Несмотря на популярность такой точки зрения, многие компании не устают придумывать что-то оригинальное, чтобы заинтересовать своих потенциальных партнеров. Например, используют провокационные продажи. Этот термин был придуман немецким консультантом и тренером в области менеджмента **Карстеном Бредемайером** в начале 2000-х годов. В его основе лежит нестандартное поведение, выделяющее компанию на фоне конкурентов. В России к подобным прие-

мам прибегают, как правило, небольшие фирмы. В то время как крупный бизнес привычно играет по своим правилам, мелким игрокам приходится вертеться, чтобы выжить.

Шоковая терапия

АНДРЕЙ КАЗЮЧИЦ, управляющий директор компании «Тульская нива» (производит фасованный картофель), вспоминает, как долго не мог убедить одну региональную сеть начать закупать их продукцию. «В какой-то момент партнеры сказали: привези одну упаковку в качестве образ-

«В середине фильма я вдруг вижу, что клиент чуть не плачет. Вышли из зала, заказали выпить в баре, и тут его понесло: я до утра слушал рассказ, как тяжело живется гею в суровых условиях сибирского бизнеса»

ца. Но по голосу я явно понял, что образец им не нужен, и они просто хотят отвязаться от меня поскорее», — рассказывает он. Решение пришло само: на следующий день сотрудники «Тульской нивы» разгрузили в офисе ритейлера сто пакетов картошки по килограмму. «Сначала нам позвонили и начали кричать: „Что с этим делать?“ Я говорю: „Кушать и принимать решение!“ Успокоились, а еще через неделю я с ними подписал контракт», — подводит итог Казючиц.

Шоковая терапия — хороший способ обратить на себя внимание. Иногда подобные методы можно использовать и для того, чтобы сгладить какие-то не приятные моменты в отношениях. Один раз байер крупной сети в ответ на очередное предложение о сотрудничестве от «Тульской нивы» попросил больше ему никогда не звонить. На следующий день в офис ритейлера приехало все руководство «Тульской нивы» с букетом подсолнухов и огромной открыткой — извиняться перед байером. Конфликт был разрешен, и компании вернулись к обсуждению контракта.

Впрочем, многие менеджеры к подобным нестандартным приемам относятся настороженно. «У всех разное чувство юмора. Так что вполне можно получить не ту реакцию, на которую компания рассчитывает», — говорит **Дмитрий Малик**, руководитель отдела продаж компании «Корса АС», выпускающей товары для бани и дачного отдыха. Понимание психологии партнера — важнейший фактор для повышения продаж. И чтобы это понимание обрести, нередко приходится прибегать к нетривиальным методам.

Дружба дружбой

САМЫЙ ПРОСТОЙ способ завоевать симпатии партнера — умело сыграть на его самолюбии. «Однажды мы специальный спектакль разыграли: наш менеджер по продажам звонил в крупный торговый центр, который выставил нам очень жесткие условия поставок, и говорил испуганным голосом: „Нам такие условия не нра-

вятся“. Я в этот момент стоял рядом и орал так, чтобы закупщик на том конце провода слышал меня», — вспоминает Андрей Казючиц. — Смысл моего монолога сводился к тому, что на таких условиях я просто забуду про эту сеть». Когда Казючиц закончил орать, менеджер по продажам признался в трубку, что это кричал владелец компании, для которого картошка — побочный бизнес. Он занимается нефтью, а в этот офис просто иногда приезжает. Потом закупщика торжественно допустили до знакомства с «нефтяным магнатом», и договор был подписан. «Цирк, конечно, но работает», — резюмирует управляющий директор.

Александру Стугину, менеджеру из Санкт-Петербурга, удалось установить нормальные отношения с клиентом совершенно случайно. Руководство его компании, продававшей используемые в пищевом производстве добавки, однажды поставило перед Александром задачу: наладить контакт с владельцем кондитерской фабрики из Сибири. Тот проездом оказался в Санкт-Петербурге и лично заехал в офис компании за прайс-листами. Стугин вызвался развлечь потенциально го клиента. Вместе с женой на машине они прокатили его по городу. Но экскурсия вызвала у бизнесмена скучу, в ресторане разговорить гостя тоже не получилось. Отправив жену домой, Александр предложил продолжить вечер, но все предложения — от театра до сауны — гость отмечал без объяснений. Время шло, а нормальное общение все не складывалось. «Я от отчаяния предложил в кино заглянуть», — рассказывает Стугин. — Он неожиданно согласился. Шла „Горбатая гора“. В середине фильма я вдруг вижу, что клиент чуть не плачет. Вышли из зала, заказали выпить в баре, и тут его понесло: я до утра слушал рассказ, как тяжело живется гею в суровых условиях сибирского бизнеса. Оставалось только выражать сочувствие». На следующий день контракт был у Александра в кармане.

Иногда, чтобы изменить отношение к себе, компании готовы оказать потен-

циальным клиентам небольшую услугу. «Добро всегда возвращается, поэтому если сотрудники интересующей меня компании просят о небольшом одолжении, я всегда на это иду», — рассказывает создатель водочного бренда «Флагман», а ныне советник акционеров Бутурлинского ЛВЗ **Герман Климовский**. Поверить в эту истину его заставила история, случившаяся в 2005 году. Во время открытия очередного магазина Metro Герман случайно узнал, что PR-служба этой компании ищет поставщика, который сможет за разумную цену предоставить алкоголь для проведения торжественного фуршета. И решил обеспечить их своей водкой бесплатно. «После того как мы привезли алкоголь, я оказался в списке официальных партнеров Metro в России и близко познакомился с их руководством», — вспоминает Климовский. — В результате условия соглашения на следующий год были для нас уже значительно более либеральные».

Подстроенное столкновение

ЗАКУПЩИКИ более лояльно относятся к товару, если на него существует большой спрос. Если же спроса нет, можно создать его видимость.

Андрей Соколов — совладелец компании «Лема», производящей охотничьи чиповые манки (приборы, имитирующие звуки животных для привлечения их внимания) и товары для охоты. В прошлом году он никак не мог заключить контракт с сетью специализированных магазинов «Зенит», хотя поставки их главному конкуренту — магазинам «Военная охота» уже были налажены. «Зенит» как более крупный игрок хотел выбрать из производителя значительные скидки. «Тогда мы пошли на хитрость: выдали наши манки своим друзьям и попросили их походить по магазинам „Зенит“», — рассказывает Соколов.

На практике это выглядело так: в магазин заходил человек, показывал манок «Лема» и спрашивал, есть ли такой в продаже. Выяснив, что именно такого нет, он отвергал все попытки предложить ему продукцию другой компании. Лжеохотник объяснял, что этот манок он взял у друзей, был поражен его эффективностью, поэтому ничего другого покупать не собирается. Во время этого рассказа в магазин заходил еще один засланный казачок, который в какой-то момент сообщал,

что ровно такой манок он на днях видел в магазине «Военная охота». Клиент демонстративно уходил к конкурентам. Через три дня подобных акций директор «Зенита» позвонил Соколову лично и предложил встретиться и обсудить возможности поставок.

Любители подобных спектаклей могут пойти дальше и сымитировать не только спрос, но и предложение. Так, в «Корса АС» любят рассказывать историю о переговорах с сетью магазинов, работающей в формате DIY (Do It Yourself). Сеть отказывалась от размещения их мангалов. Менеджер ритейлера постоянно выпрашивал новые скидки, ссылаясь на то, что производителей мангалов на рынке много и он всегда сможет найти более выгодные условия. В ответ «Корса АС» стала закидывать их запросами якобы от имени других производителей. Но цены и условия во всех предложениях были несколько хуже, чем у «Корса АС». Видимо, закупщику этих фиктивных запросов оказалось достаточно, потому что через пару недель соглашение было заключено.

Главная опасность подобных акций — вероятность, что партнеры выведут продавца на чистую воду. Если это произойдет, говорить о восстановлении доверия будет просто глупо.

Обещайте больше

ЕСЛИ КОМПАНИЯ уверена в своем успехе, то для привлечения внимания партнеров можно пообещать им все что угодно. Такой напор очень часто срабатывает.

«Я позвонил в компанию и предложил сделку: мы поставляем партию продукции, и если в течение месяца ее не раскупают, то мы всем офисом приезжаем к ним и месяц работаем бесплатно. Как тут можно отказать?»

В прошлом году представитель региональной торговой сети заявил «Тульской ниве», что ее картофель покупать не будет: на картошку по цене 40 руб. за килограмм в их регионе просто не найдется покупателей. «Я позвонил в компанию сам и предложил сделку: мы поставляем партию продукции, и если в течение месяца ее не раскупают, то мы всем нашим офисом приезжаем к ним и месяц работаем в их магазинах бесплатно. Как тут можно отказать? — рассказывает Андрей Казючиц. — Слава богу, что картошку раскупили — таскать на себе мешки очень не хотелось».

Руководители компании «Лема» однажды тоже решили пойти ва-банк и пригласили владельца специализированного магазина на охоту. Предполагалось, что впечатленный результатами потенциальный клиент сразу же возьмет манки для реализации. Но охота не заладилась: шел дождь, зверя не было. «Владелец магазина сидел и откровенно над нами потешался, раскритиковал все записанные на наш манок крики животных, особенно лося. В результате договорились, что если за ночь хоть одного приманим, то

он манки возьмет. Если же дичь так и не придет, то мы его больше никогда беспокоить не будем. Я за ночь, наверное, несколько сотен раз манок включал, но лося не было, — вспоминает Андрей Соколов. — А утром, когда я вышел из охотничего домика, все вокруг было в лосиных следах. На следующий день наши манки лежали в магазине».

Впрочем, давать заманчивые обещания нужно предельно аккуратно. Если компания не сможет выполнить оговоренные условия, то возобновить диалог с клиентом будет весьма непросто. Хотя Казючиц, например, утверждает, что лично бы поехал грузить коробки в магазине, если бы его затея провалилась. «После этого, я думаю, они бы с нами все равно контракт заключили, несмотря на нераспроданную первую партию товара», — утверждает он.

Конечно, экстравагантные способы воздействия на партнеров срабатывают далеко не всегда. Но если клиент важен, а шансы получить контракт невелики, остается придумать какой-нибудь новый изощренный прием, который сломает сопротивление. **СФ**

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

 **Князев и партнёры**
Московская Коллегия Адвокатов

*«Моя работа -
решение Ваших проблем»*

Китсинг
Владимир Арбуевич
адвокат

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

т. (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

classified



РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Курсы повышения квалификации для руководителей
По окончании обучения выдается документ
государственного образца

18 – 23 августа	PR – ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
25 – 30 августа	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ
1 – 6 сентября	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО ЛОГИСТИКЕ ДИРЕКТОР ПО ВЭД
8 – 13 сентября	ДИРЕКТОР ПО КАЧЕСТВУ ДИРЕКТОР ПО ПРОИЗВОДСТВУ ДИРЕКТОР СЕТЕВОГО МАГАЗИНА

www.uprav.ru 8 800 100 02 03 8 495 980 57 28

СПРОСИ секрет фирмы



АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

Иван
Тверская область

«Распилить» сотрудника
Открываем новый бизнес, хотим поначалу привлечь к работе сотрудников другого нашего направления. Как оформить совместительство?

Согласно Трудовому кодексу РФ под совместительством понимают выполнение сотрудником по своей инициативе другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время. Если вы не создаете новое юрлицо, то речь идет о так называемом внутреннем совместительстве: сотрудник дополнительно трудится в той же самой организации, где лежит его трудовая книжка. Здесь есть одно «но»: такой совместитель должен выполнять работу по иной специальности, чем в настоящий момент (статья 98). Исключение составляют лишь педагогические работники. Поэтому здесь имеет смысл заключать с сотрудниками не договор о совместительстве, а внести в трудовой контракт пункт о расширении их должностных обязанностей, и соответственно, о выплатах. Либо с согласия работников подписать договор о выполнении дополнительных обязанностей на определенный срок (статья 60.2).

Если же речь идет о двух юрлицах, то вы составляете с сотрудниками договор о совместительстве. Будьте внимательны: по статьям 98 и 284 ТК РФ совместитель не может работать более четырех часов в день. И формально вам необходимо установить для сотрудников графики работы и по основному месту, и по совместительству с учетом этих показателей. Смены могут выпадать и на один день, главное, чтобы работа по совместительству не превышала указанного в законе времени. Трудовая книжка ваших сотрудников должна находиться по основному месту работы. Получать оплату за свой труд они должны от двух организаций — как по основному месту работы, так и по совместительству. А вот форму оплаты можно выбрать любую: оклад, тариф за смену, почасовую.

Нина Семенова

Тест на креативность

Взяли маркетолога, скоро у него заканчивается испытательный срок, а мы так и не можем понять, подходит ли он нам. Как быть?

Главная трудность при подборе маркетологов состоит в том, что результаты их работы сложно измерить сразу, особенно если человеку не были поставлены конкретные цели. Поэтому имеет смысл выяснить, обладает ли специалист необходимыми компетенциями, смог ли он адаптироваться в компании. Для этого стоит побеседовать с его непосредственным руководителем: доволен ли тот кандидатом, как оценивает его работу и личностные качества. Затем нужно поговорить с самим сотрудником: как он понимает ценности и миссию компании, как в этом контексте видит свои задачи, что сам думает о своих результатах.

Попробуйте дать ему максимально конкретное задание, например провести анализ рыночной ситуации для такого-то продукта, а потом попросите сделать презентацию. По результатам будет видно, есть ли у человека склонность к анализу и способность находить нестандартные подходы, то есть базовые для работы в маркетинге компетенции. Мария Попис, тренер компании HeadHunter, советует прямо сказать специалисту о сомнениях относительно его кандидатуры. И по тому, какие усилия он приложит к выполнению тестового задания, станет ясно, насколько он мотивирован здесь работать.

Кирилл
Казань

Прибыльные долги

Хочу открыть коллекторское агентство. Будет ли оно востребовано и с чего лучше начать?

Для начала можем подтвердить, что спрос на коллекторские услуги есть. Объем кредитования населения в среднем по стране растет на 5–7% в месяц, а объем просроченной задолженности — минимум на 10% в месяц. В общем, рынок весьма перспективный, в том числе и для Татарстана. В Казани работает не менее десятка компаний, оказывающих услуги по взысканию проблемных долгов. Теперь что касается создания новой компании. Банальная, но как никогда актуальна фраза о том, что, запуская бизнес, нужно быть в теме. В первую очередь необходимо разобраться в специфике, методах и технологиях ведения дела. Наи-

более простой способ войти в коллекторский бизнес — приобрести франшизу крупного агентства. Вместе с франшизой вы получите название, технологии и программное обеспечение. Далее — набор сотрудников. С этим могут возникнуть сложности, поскольку профессионалы в дефиците, особенно не хватает менеджеров. Агентства не гнушаются переманивать сотрудников у конкурентов. Но офис и сотрудники — только полдела. Вам придется решать главную задачу — поиск клиентов. Если удастся уговорить клиентов передать вам проблемные долги, можно говорить о том, что начало вашему бизнесу положено.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

КНИГА ОДНОГО ИЗ ВЕДУЩИХ ГРАФИЧЕСКИХ ДИЗАЙНЕРОВ США — О ПРОСТОТЕ. НЕ ТОЛЬКО В ДИЗАЙНЕ, НО И В ЖИЗНИ. ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ, ТАК УТВЕРЖДАЕТ АННОТАЦИЯ. К СОЖАЛЕНИЮ, РАССКАЗЫ О ЛИЧНОМ ОПЫТЕ АВТОРА ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ОСТАВИЛИ МЕСТА ДИЗАЙНУ. **текст:** иван марчук

Пугающая простота



**Законы простоты:
Дизайн. Технологии.
Бизнес. Жизнь.**
МАЭДА Д.

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2008
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 119 С.

В жизни каждого успешного бизнесмена или ученого наступает момент, когда он решает написать книгу. Будут эту книгу читать или нет, зависит от нескольких факторов, в частности от интересности самого человека и того, сумеет ли он придерживаться главной темы и рассказать именно о том, что занимает читателя. Второе условие автору «Законов простоты» Джону Маэде соблюсти не удалось.

Послужной список Маэды выглядит солидно: профессор, один из ведущих графических дизайнеров США, глава медиалаборатории при Массачусетском технологическом институте. На его счету сотрудничество с большинством ведущих ИТ-корпораций, разработка дизайна iPod и движущихся элементов веб-сайтов. Казалось бы, есть о чем написать и рассказать. Но Маэда почему-то решил, что читателям эти проекты будут менее интересны, чем его собственные жизненные правила.

Принципы у графического дизайнера незамысловаты: главной задачей в жизни он считает достижение спокойствия и простоты. Для решения своей задачи автор вывел десять правил: время, организация, отстранение и т. д. Если бы Маэда не был уроженцем Японии, то все, наверное, оказалось бы скучнее некуда. Но разница культур заставляет читать некоторые фрагменты с большим интересом.

Вот, например, советы Маэды по поводу того, как правильно организовать свое время. Начало традиционно: короткое повествование о тайм-билдинге. Но к концу главы автор вдруг начинает рассказывать об участии в классической чайной церемонии и упоминает чуть ли не о тысяче важных деталей. А под конец делает вывод: упрощать и сокращать вообще все нельзя. Иначе пропадут красота и удовольствие от жизни. В другой главе Маэда размышляет об упрощении делового этикета и предрекает скорую смерть визитным карточкам. Вместо того чтобы обмениваться кусочками бумаги люди скоро начнут давать ссылки на свои регистрационные данные в социальных сетях или просто говорить: «Поиските меня через Google». Мысль спорная, но имеющая право на существование. Но вот пример упрощения этикета вводит европейца в легкий ступор: еще десять лет назад, пишет Маэда, визит-

ку нужно было подавать двумя руками и низко склонив голову, а сегодня можно одной и без поклона. Причем автор не уточняет, что эта традиция была распространена только в восточных странах.

Самое интересное начинается, когда Маэда неожиданно вспоминает о том, что он все-таки дизайнер. Рассуждения об эволюции панели управления iPod в миллионы раз увлекательнее, чем рассказ о том, как именно автор расставляет вещи на рабочем столе, чтобы в них не запутаться.

К сожалению, о своей основной работе Маэда вспоминает слишком редко. Да и рекомендации вроде: «Чтобы создать идеальную панель управления, нужно отсечь все лишние функции, сохранив баланс между простотой пользования и возможностью пользоваться сложными функциями», — не слишком оригинальны. Так что в какой-то момент начинаешь понимать Маэду: объяснить творческий процесс инятно рассказать о работе дизайнера гораздо сложнее, чем описать, как ты сортируешь визитки и экономишь время в пробках. Получается, что название книги нужно понимать буквально: автор сделал то, что ему самому было проще. К сожалению, мнение читателей учтено при этом не было. **СФ**

принципы

Давида Яна

Председатель совета директоров **ABBYY** и создатель всемирно известных программ FineReader и Lingvo в юности был отличником и мучился от «**комплекса нобелевского лауреата**». Сегодня, изучив ремесло шеф-повара, он собирается снабдить все рестораны страны «**Фирменным блюдом**» — новой ИТ-системой для управления предприятием общественного питания. Одновременно Ян постигает искусство, хорошо известное его китайским предкам, — писать **иероглифы** водой по раскаленному камню.

Мне нравится все уродливое. При этом я абсолютно уверен в своем художественном вкусе. Меня не смущает, что он не совпадает с мнением большинства. Я часами могу рассказывать друзьям о том, насколько прекрасны статуи Церетели. В треше есть своя эстетика — это тот контрапункт к красоте, который просто необходим.

Бывших физиков не бывает. Даже начав заниматься технологиями распознавания образов, я отошусь к миру как физик. Мне повезло: став бизнесменом, я не перестал быть ученым.

Студентами мы любили делать «странные вещи» — ложились на железнодорожную платформу плотно друг к другу, так что пассажирам было некуда ступить. Спустя 20 лет, в начале 2000-х, организовали сайт, посвященный флешмобам. Мне нравится делать что-то, что помогает людям лучше понять друг друга, — и это объединяет все мои проекты, от словаря Lingvo и коммуникационного компьютера Cybico до флешмоба и клуба FAQ-Cafe.

Уже став кандидатом наук, я окончил курсы барменов. Я люблю готовить. Тем не менее в нашем ресторане люди покупают прежде всего общение. Мой FAQ-Cafe — клуб по интересам, а не место, где едят и пьют.

Следующая технологическая революция — это бум мобильных социальных сетей. Еще в конце 1990-х мы создали проект Cybico: молодые люди носили карманные компьютеры с антенной, в которых были данные об их хобби, увлечениях. Когда рядом оказывался кто-то похожий на них, устройство начинало вибрировать. В ближайшем будущем такие проекты, только на современной технической основе, станут популярнее «Одноклассников».



Мы хотим создать лучшую в мире ИТ-систему управления ресторанным бизнесом. На рынке давно есть потребность в том, чтобы свести управление всем рестораном, от склада до музыки, играющей в зале, в одну программу. Мы начали продавать свой продукт только в этом году, и на нашу систему уже переходит Sbarro и еще несколько крупных сетевых.

С сильными сотрудниками очень трудно работать. Но если будешь просто гнуть свою линию — останешься с сердечками и ничего не добьешься. Если человек стремится не к комфорту, а к тому, чтобы сделать лучший в мире продукт, компанию, сервис, я готов искать с ним общий язык, как бы сложно это ни было.

Нельзя делать два дела хорошо. Если ты что-то делаешь, забудь про все остальное и никогда не рассчитывай на четверку. И не делай то, что ты не хочешь и не можешь сделать на «пятерку». Эту мысль мне внушил мой отец: он никогда меня не ругал, но мне было достаточно его недовольства, и я бросал все, чтобы все-таки сделать работу на «шесть с плюсом».

В детстве тренер по теннису мог повесить нас руками на ивовую ветку и хлестал плеткой, если мы не выдерживали требуемое количество минут. Он говорил: «Вас никто не держит, но пока вы здесь — делайте все по максимуму». Иногда мне тоже приходится говорить сотруднику: тебя никто не принуждает, но если ты выбрал «здесь», не обижайся и не сходи с дистанции.

90% того, что ты делаешь, чем бы ты ни занимался, — неинтересно. Если ты научился получать удовольствие и от рутины, все становится на свои места.

В Китае, откуда родом мой отец, есть история про даосского монаха, который водой писал иероглифы по раскаленному камню, которые тут же исчезали. С возрастом начинаешь получать удовольствие не от результата, а от процесса. Сейчас я постепенно настолько погружаюсь в работу, что результат становится для меня не так важен. ☑
записал **Алексей Гостев**

Читайте в следующем номере

(в продаже с 18 августа)

частная практика

Финская группа Atria купила убыточный мясоперерабатывающий завод «Кампомос» и надеется превратить его в успешное предприятие. Подобный эксперимент на российском рынке финнам уже удавался

конкуренция

Государство создает монополию, которая вытеснит частных игроков с рынка зернового экспорта. Однако за рубежом в цене зерно премиального качества. Его в России пока никто не производит

идей

Мировая финансовая система похожа на вышедший из-под контроля ядерный реактор. Но даже крах доллара, возможно, не приведет к экономическому коллапсу — в разных странах и отраслях компании создают «параллельные деньги»

лаборатория

Официальные партнеры Олимпийских игр платят миллионы долларов за эксклюзивное право ассоциироваться с этим событием. Однако есть и те, кому олимпийская символика обходится практически бесплатно

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

[Секрет фирмы](#)



У ПОПАВШИХ В ОКРУЖЕНИЕ ВЫБОР НЕВЕЛИК. ВСЕГО ТРИ ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ, НЕ СЧИТАЯ САМОГО ХУДШЕГО: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. Последний вариант, увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. Если отбросить военную терминологию и перейти на языки бизнеса, то когда **рынок пытаются подмять под себя несколько корпораций** с большими бюджетами, вы можете либо прородить свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю. Но можете и пасть смертью храбрых. В знаменитом романе Джеймса Фенимора Купера «Последний из могикан» герой Ункас погиб от руки вражеского гуриона. Наши «Последние из могикан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на многих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротивления почти не было. Екатеринбургский концерн «Калина» **три года бился за рынок** со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. Московская «Новая Заря» пока не сдается. С наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где до сих пор компаний с зарубежными акционерами приходится примерно 80% всех продаж. Только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «Патра», «Байкальская пивоваренная компания», «Комбинат им. Степана Разина» и ПИТ достались НЕПЕКЕН, «ТИНЬКОФФ» — SUN INTERBREW, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в **пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом** — московский пивобезалкогольный комбинат «Очаково», на табачном рынке подобный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном Altavis. Теперь иностранцам противостоят лишь Ростовский «Донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно. В сентябре «Донтабак» договорился с корпорацией Galaner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника. При этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «Арnest», одновременно выполняющий заказы от Schwarzkopf & Henkel и L'Oréal. Но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. Соперничество с международными корпорациями — это **прежде всего конкурентия бюджетов** инвестиционных и маркетинговых. Соотношение сил неизбежно будет неравным. Расходы Sun Interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «Очаково» составили всего-навсего \$20 млн. С другой стороны, в этом, наверное, и заключается романтика бизнеса — **брюзгливый вызов заведомо превосходящим силам**. Можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента. И пусть, как у «Очаково», на долю экспортного приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие победы дают право продолжать свою кампанию и, возможно, продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, и тогда вспоминают о том, что в конце концов это бизнес, а не война. В случае неудачного исхода, поднимает самооценку. Вероятно поэтому так скромно настроен хозяин «Донского табака» Иван Саввиди: «В спорте проигрыш более сильному не считается зазорным». Несговорчивый пивовар, иностранцы тоже не спешат с ответом. Известно, что «Анхайзер-Буш» (Anheuser-Busch, совсем недавно — SABMiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «Очаково» продасться не будет. «Создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на бледечке принести ее иностранцам только потому, что **у них есть лишние деньги**», — пояснил он однажды в интервью «Секрету фирмы». У Алексея Кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе **старать сотни миллионов долларов** на покупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (было время, когда президент «Очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, «Очаково» вновь осталось долгом. В 2000 году оно попало под контроль ямы и приступила к строительству завода в Краснодаре, затем были заложены еще два завода в Тульской области. В 2004 году «Очаково» росли, а рыночная доля, наоборот, сокращалась. Если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%. Но Алексей Кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на проводимые реформы. Известно, что Кочетов — один из немногих, кто не стагнирует в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в Краснодаре (запуск намечен на май 2006 года). Опыт конкурентов с иностранными пивоварами научил Кочетова не экономить на рекламе. Если некогда на маркетинг в «Очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. Кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря производству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно. Алексей Кочетов слишком долго руководит «Очаково» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. Более того, **он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений**. Последний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем Кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. **трудно расставаться с главным делом своей жизни**. Наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «Ну продадим мы компанию, заработаем миллиард, — рассуждает Кочетов, — а дальше что с ним делать? Начальница запахов, **десять лет назад никому бы и голову не пришло**, что продукция московской «Новой Заря» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брендами. Тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с семьями «Арвест престик» и ILE DE BEAUTE. Последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию NOUVELLE ETOILE, разработку которой лично контролировала гендиректор «Новой Заря» Антонина Витковская. Витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «Новой Заря» решилась на приватизацию предприятия. Основная доля акций образованного ЗАО перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правительства, а около 15% достались Антонине Витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов. Как утверждают в «Новой Заря», именно благодаря новому гендиректору **предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться**. Натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. Первым делом Витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями. В качестве благодарности парфюмерами «Новой Заря» были разработаны два вида одеколона «Мэр», который по сей день поставляется столичному градоначальнику. По инициативе Витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «Новой Заря» — «Товарищество „Брокар и Ко“». Женский «Глянец» ухватился за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «Новой Заря». Но дивидендов с этого предприятия не получила. В 2002 году в Петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «Брокар», успевшая раньше «Новой Заря» зарегистрировать эту марку. Московские парфюмеры решили не судиться, сожая, что у потребителей не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта. До последнего времени в компании **не предпринимали попыток радикальной смены имиджа**. Выпустив привычные «Злато скифов» и «Анну Каренину», NOUVELLE ETOILE — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. Пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «Новая Заря» создает собственную сеть магазинов. За последние два года компания открыла семь салонов в Москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «Новую Зарю» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие **все равно не стали бы продавать**. Четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «Роколора» Владимир Самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. В 2004 году доля «Роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11% промышленные новации требовали денег, и Самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «Роколора» инвестиционным компаниям. Удержал его от решительного шага **вовремя полученный кредит от банка**, название которого Самохин не раскрывает. «Присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «Роколора». Поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов, занявшись красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потерпела фиаско: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесцвечивающее средство «Блонди плюс», Самохин нашел свою нишу, так появилась серия красок «Роколор». вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «Роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «Роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. Когда иностранцы начали возвращаться, компания Самохина **набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть**. Сейчас 80% рынка красок для волос контролируют L'Oréal, P&G и Schwarzkopf. «Роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делают между собой около десятка марок — как отечественных, так и импортных, проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании **снова взяли курс на инновационные продукты**. В частности, «Роколор» пробует закрепиться в салонах красоты с помощью новой марки «Гланс». Планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптечные сети. «Создание нишевых продуктов — **единственная возможность выдержать конкуренцию** с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «Роколора» Константин Диесперов. «**их маркетинг — это игра бюджетов, брендинг и стандартизированное качество**. Конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно», — дамский угодник. «Все продаются и покупаются, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «Донского табака» Иван Саввиди. После избрания в Госдуму он передал кине контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурай в управлении компанией. Саввиди пришел на «Донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. **Превратившись в собственника «Донтабака»**, он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов. к 2000 году на долю «Донтабака» приходилось 12% российского рынка сигарет. И быть бы Ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». Экспансия транснациональных корпораций привела к тому, что рыночная доля «Донтабака» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$90 тыс. Саввиди пока не удается вывести из пике предприятия, давшее ему путевку в жизнь. Иван Саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов Юга России, помимо любимого «Донтабака» руководит Холдингом «Группа Агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. Среди преуспевающих предприятий Холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. Однако Саввиди **готов продать что угодно** (например, в августе этого года он уступил футбольный клуб «Ростов» компании «АгроФест-Дон»), но не родной завод. «Конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комментирует положение Саввиди. — Но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объединены на одной территории. Помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции. **Оптимизм в компании зашкаливает**: на «Донтабаке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. На фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой Asmolooff, появившейся в прошлом году. До этого последняя новинка была приурочена к миллениуму — сигареты «21 век». Теперь же компания обещает выпустить дамские сигареты Super Slims под названием «Тисс». Как заверяет Иван Саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ sf.kommersant.ru

На правах рекламы