

До чего довели Клауса Кобьелла игры с персоналом с. 65
Чем занялся совладелец «Росбилдинга», завязав с рейдерством с. 28
Почему производители чая не ждут в гости инвесторов с. 38

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№44 (227) 12.11 — 18.11.2007
www.sf-online.ru

2 гектара
составляет площадь
каждого баннера,
размещаемого
компанией Ad-Air
у аэропортов
за \$80-160 тыс.
в месяц с. 54

а они как ломанулись

В борьбе с розницей за лучшие условия поставщики перепробовали хитрость, шантаж, инновации, объединение в союзы. То есть все, что слабый может противопоставить сильному с. 56

ISSN 1727-417-6



9 771727 417006



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 ЯЗЫК БИЗНЕСА, ТО КОГДА **РЫНОК ПЫТАЮТСЯ ПОДНЯТЬ ПОД СЕБЯ НЕСКОЛЬКО КОРПОРАЦИЙ** С БОЛЬШИМИ БЮДЖЕТАМИ, ВЫ МОЖЕТЕ ЛИБО ПРОДАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ, ЛИБО НАЧАТЬ СОВМЕСТНЫЙ С КОНКУРЕНТОМ ПРОЕКТ, ЛИБО УПОРНО БОРЬБЫСЯ ЗА СВОЮ ДОЛЮ, НО МОЖЕТЕ И ПΑΣТЬ СМЕРТЬЮ ХРАБРЫХ, В ЗНАМЕНИТОМ РОМАНЕ ДЖЕЙМСА ФЕНИМОРА КУПЕРА «ПОСЛЕДНИЙ ИЗ МОГИКАН» ГЕРОЙ УНАС ПОГИБ ОТ РУКИ ВРАЖЕСКОГО ГУРОНА. **НАШИ «ПОСЛЕДНИЕ ИЗ МОГИКАН» ПОКА ДЕРЖАТСЯ** И ДАЖЕ СМОТРЯТ В БУДУЩЕЕ С ОПТИМИЗМОМ, НЕСМОТЯ 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 БЫЛСЯ ЗА РЫНОК** СО СВОИМ «ЛУЧШИМ АРОМАТОМ», НО В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ОТКАЗАЛСЯ ОТ ПРОЕКТА. МОСКОВСКАЯ «НОВАЯ ЗАРЯ» ПОКА НЕ СДАЕТСЯ, С НАИБОЛЬШИМ РАЗАХОМ БИЗНЕС-ИНТЕРВЕНЦИЯ ПРОХОДИТ НА РЫНКАХ ПИВА И СИГАРЕТ, ГДЕ НА ДОЛЮ 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 HEINEKEN, «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 ALTADIS, ТЕПЕРЬ ИНОСТРАНЦАМ ПРОТИВОСТОИТ 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 GAL-LANER О ВЫПУСКЕ ЕЕ СИГАРЕТ НА СВОИХ МОЩНОСТЯХ. КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО — НЕКИЙ КОМПРОМИСС, ПОПЫТКА ХОТЬ КАК-ТО ОБОРНУТЬ СЕБЕ НА ПОЛЗУ УСПЕХИ ПРОТИВНИКА. ПРИ ЭТОМ МОЖНО ПРОДОЛЖАТЬ ВЫПУСКАТЬ СОБСТВЕННЫЕ МАРКИ, КАК ЭТО, НАПРИМЕР, ДЕЛАЕТ СТАВРОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД «АРНЕСТ», ОДНОВРЕМЕННО ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЗАКАЗЫ ОТ SCHWARZKOPF & HENKEL И L'OREAL, НО ОТ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ТАКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, РАЗУМЕЕТСЯ, НЕ СПАСАЕТ. СОПЕРНИЧЕСТВО С МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ — ЭТО **ПРЕЖДЕ ВСЕГО КОНКУРЕНЦИЯ 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 — **БРОСИТЬ ВЫЗОВ ЗАВЕДОМО ПРЕВОСХОДЯЩИМ СИЛАМ**. МОЖНО СПРАВИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ НА ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТКАХ ФРОНТА, НАПРИМЕР, НАЛАДИТЬ ПОСТАВКИ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ НА ТЕРРИТОРИЮ КОНКУРЕНТА, И ПУСТЬ, КАК У «ОЧАКОВО», НА ДОЛЮ ЭКСПОРТА ПРИХОДЯТСЯ СЧИТАННЫЕ ПРОЦЕНТЫ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ — МАЛЕНЬКИЕ ПОБЕДЫ НЕ СЧЕТАЮТ ПУШУ ПРОРАБАТ. СВОЮ КОМПАНИЮ ИЛИ НЕТ, ДОГОВОРИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ ИЛИ ПРОДОЛЖАТЬ БОРЬБУ — ИНОГДА ЭТО ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ, ПОСКОМУ В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЕХ НЕУДАЧНОГО ИСХОДА, ПОДНИМАЕТ САМООЦЕНКУ. ВЕРОЯТНО ПОЭТОМУ ТАК СЛОБОДНО НАСТРОЕН ХОЗЯИН «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ: «В СПОРТЕ ПРОИГРЫШ БОЛЕЕ СИЛЬНОМО НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАОРНЫМ». НЕСГОВОРЧИВЫЙ ПИВОВАР, ИНОСТРАНЦЫ СЧИТАЮТ НЕПОНЯТНЫМ, ЧТО ОН НЕ СДАВАЕТСЯ. «ОЧКОВА» С **ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ** С САМОГО МОМЕНТА ЕЕ ПРИВАТИЗАЦИИ. В СЕРЕДИНЕ 1990-Х ГОДОВ С НИМ ПОЯВИЛИСЬ ДОГОВОРЫ НА НЕКОТОРЫЕ СРОКИ, ДАВАЮЩИЕ НАДОЛГО, НО КОЧЕТОВ ИЗ ГОДА В ГОД НЕУСТАННО ЗАЯВЛЯЕТ: «ОЧАКОВО» ПРОДАВАТЬСЯ НЕ БУДЕТ. «В СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ БЫЛО ВЛОЖЕНО СЛИШКОМ МНОГО СРЕДСТВ И ТРУДА, ЧТОБЫ ПОТОМ НА БЛЮДЧЕКЕ 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 ТРАТИТЬ СОТНИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ** НА КУПКУ 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, КОГДА КОЧЕТОВ ПОПЫТАЛСЯ ЗАКРЕПИТЬСЯ НА РЫНКЕ ПИВА И ПРИСТУПИЛА К СТРОИТЕЛЬСТВУ ЗАВОДА В КРАСНОДАРЕ, ЗАТЕМ БЫЛИ ЗАЛОЖЕНЫ НЕКОТОРЫЕ ЗАВОДЫ В ДРУГИХ РЕГИОНАХ. «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 ПРОВОДСТВО СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫХ КОНТЕЙЛЕР 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 РАССТАВЬСЯ С ГЛАВНЫМ ДЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНИ**. НАВЕРНОЕ, ЭТО УЖЕ ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ. «НУ ПРОДАДИМ МЫ КОМПАНИЮ, ЗАРАБОТАЕМ МИЛЛИАРД. — РАССУЖДАЕТ КОЧЕТОВ. — А ДАЛЬШЕ ЧТО С НИМ ДЕЛАТЬ?». НАЧАЛЬНИЦА ЗАПАХОВ, **ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД НИКОМУ БЫ И В ГОЛОВУ НЕ ПРИШЛО**, ЧТО ПРОДУКЦИЯ МОСКОВСКОЙ «НОВОЙ ЗАРИ» МОЖЕТ ПОЯВИТЬСЯ НА ОДНИХ ПОЛКАХ С ФРАНЦУЗСКИМИ ПАРФЮМЕРНЫМИ БРЭНДАМИ, ТЕМ НЕ МЕНЕЕ РУКОВОДСТВО ФАБРИКИ СЕЙЧАС ВЕДЕТ ПЕРЕГОВОРЫ С СЕЯМИ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» И JLE DE BEAUTE, ПОСЛЕДНЯЯ УЖЕ СОГЛАСИЛАСЯ ВКЛЮЧИТЬ В СВОЙ АССОРТИМЕНТ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКУЮ ЛИНИЮ NOUVELLE ETOILE, РАЗРАБОТКУ КОТОРОЙ ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛА ГЕНДИРЕКТОР «НОВОЙ ЗАРИ» АНТОНИНА ВИТКОВСКАЯ. ВИТКОВСКАЯ ВОЗВРАТИЛА ФАБРИКУ В 1996 ГОДУ, КОГДА ДИРЕКЦИЯ «НОВОЙ ЗАРИ» РЕШИЛАСЯ НА ПРИВАТИЗАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОСНОВНАЯ ДОЛЯ АКЦИЙ ОБРАЗОВАВНЕГО 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 ЗАРЕ», ИМЕННО БЛАГОДАРЯ НОВОМУ ГЕНДИРЕКТОРУ **ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ ОБАНКРОТИЛОСЬ И ДАЖЕ СТАЛО РАЗВИВАТЬСЯ**. НАТИСК ЗАПАДНОЙ ПАРФЮМЕРИИ ОНА БЫЛА ГОТОВА ОТРАЖАТЬ ВСЕМИ ДОСТУПНЫМИ МЕТОДАМИ. ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ВИТКОВСКАЯ ВЫБИЛА У МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА СТАТУС ГРАДООБРАЗУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ СВОЕЙ ФАБРИКИ. С ТЕХ ПОР КОМПАНИЯ ДРУЖНА С ГОРОДСКИМИ ВЛАСТЯМИ, В КАЧЕСТВЕ БЛАГОДАРНОСТИ ПАРФЮМЕРАМИ «НОВОЙ ЗАРИ» БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ ДВА ВИДА ОДЕКОЛОНА «МЭР», КОТОРЫЙ ПО СЕЙ ДЕНЬ ПОСТАВЛЯЕТСЯ СТОЛИЧНОМУ ГРАДО-НАЧАЛЬНИКУ, ПО ИНИЦИАТИВЕ ВИТКОВСКОЙ БЫЛА ИЗВЛЕЧЕНА ИЗ АРХИВОВ ДОРЕВОЛЮЦИОННАЯ ИПОТЕКА «НОВОЙ ЗАРИ» — ТОВАРИЩЕСТВО «БРОКАР И КО», ЖЕНСКИЙ «ГЛАНЕЦ» УХВАТИЛСЯ ЗА ОЧЕРЕДНУЮ РОМАНТИЧЕСКУЮ ИСТОРИЮ, ЧТО БЫЛО ОЧЕНЬ КСТАТИ ДЛЯ ОГРАНИЧЕННОЙ В ФИНАНСАХ «НОВОЙ ЗАРИ». **НО ДИВИДЕНДОВ С ЭТОГО КОМПАНИИ НЕ ПОЛУЧИЛА**. В 2002 ГОДУ В ПЕТЕРБУРГЕ ПОЯВИЛАСЬ РОЗНИЧНАЯ ПАРФЮМЕРНАЯ СЕТЬ «БРОКАР», УСПЕШАЯ РАНЬШЕ «НОВОЙ ЗАРИ» ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ ЭТУ МАРКУ, МОСКОВСКИЕ ПАРФЮМЕРЫ РЕШИЛИ НЕ СУДИТЬСЯ, СЧЕТЯ, ЧТО У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НЕ СФОРМИРОВАЛАСЬ УСТОЙЧИВОЙ СВЯЗИ МЕЖДУ ИХ ПРОДУКЦИЕЙ И ФАМИЛИЕЙ ДОРЕВОЛЮЦИОННОГО ФАБРИКАНТА, ДО ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ В КОМПАНИИ **НЕ ПРЕДПРИНИМАЛИ ПОПЫТОК РАДИКАЛЬНОЙ СМЕНЫ ИМИДЖА**, ВЫПУСКАЯ 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 ИНВЕСТИТОРОВ, 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 ПРАСКАМ ЕЩЕ НЕДАВНО ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» ВЛАДИМИР САМОХИН ГОТОВ БЫЛ ПРОДАТЬ ЧАСТЬ КОМПАНИИ КАКОМУ-НИБУДЬ ИНВЕСТИТОРУ. 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 **ВРЕМЯ ПОЛУЧЕННОЙ КРЕДИТ ОТ БАНКА**, НАЗВАНИЕ КОТОРОГО САМОХИН НЕ РАСКРЫВАЕТ. «ПРИСУТВИЕ ИНВЕСТИТОРА УСЛОЖНЯЕТ ПРОЦЕДУРУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ЧТО ДЛЯ НАС ПОРОЙ БЫВАЕТ КРИТИЧНО», — КОММЕНТИРУЕТ ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА». — ПОЭТОМУ КРЕДИТ БЫЛ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ ФИНАНСОВЫХ ИНВЕСТИТОРОВ». ЗАНЯТЬСЯ КРАСКАМИ ДЛЯ ВОЛОС ПРИШЛОСЬ ПОСЛЕ НЕУДАЧНОГО ВЫХОДА НА КОСМЕТИЧЕСКИЙ РЫНОК. КОМПАНИЯ НАЧИНАЛА С ПРОИЗВОДСТВА КРЕМОВ, НО ПОТЕРПЕЛА ФИАСКО: В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ ВСЕ БЫЛО ЗАПОЛНЕНО ДЕШЕВОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ. ВЫПУСТИВ ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЕ СРЕДСТВО «БЛОНДИ ПЛЮС», САМОХИН НАЩУПАЛ 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'OREAL, P&G И SCHWARZKOPF. «РОКОЛОР» ЗАНИМАЕТ ПОЧЕТНОЕ ЧЕТВЕРТОЕ МЕСТО С 10% РЫНКА. ОСТАЛЬНУЮ ДОЛЮ ДЕЛЯТ МЕЖДУ СОБОЙ ОКОЛО ДЕСЯТКА МАРОК — КАК ОТЕЧЕСТВЕННЫХ, ТАК И ИМПОРТНЫХ. ПРОАНАЛИЗИРОВАВ НЕУДАЧИ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ, В 2003 ГОДУ В КОМПАНИИ **СНОВА ВЗЯЛИ КУРС НА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ**. В ЧАСТНОСТИ, «РОКОЛОР» ПРОБУЕТ 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, БРЭНДИНГ И СТАНДАРТИЗИРОВАННОЕ КАЧЕСТВО**. КОНКУРИРОВАТЬ С НИМИ ОДНОВРЕМЕННО ПО КАЧЕСТВУ И ЦЕНЕ БЕСПЕРСПЕКТИВНО». ДАМСКИЙ УГОДНИК. «ВСЕ ПРОДАЕТСЯ И ПОКУПАЕТСЯ. НО САМОГО СЕБЯ Я ПРОДАТЬ НЕ МОГУ», — ГОВОРИТ БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ. ПОСЛЕ ИЗБРАННОЙ В ГОСУДУ ОН ПЕРЕДАЛ ЖЕНЕ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ, НО ПО СУТИ ОСТАЛСЯ КЛЮЧЕВОЙ ФИГУРОЙ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ. САВВИДИ ПРИШЕЛ НА «ДОНСКОЙ ТАБАК» ПРОСТЫМ СЛЕСАРЕМ, А ЧЕРЕЗ 18 ЛЕТ, В 1993 ГОДУ, СТАЛ ГЕНДИРЕКТОРОМ И ВЛАДЕЛЬЦЕМ ФАБРИКИ. **ПРЕВРАТИВШИСЬ В СОБСТВЕННИКА** «ДОНТАБАКА», ОН ВЗЯЛСЯ ЗА ПЕРЕОСНАЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ СКЛАДСКИХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОРПУСОВ, К 2000 ГОДУ НА ДОЛЮ «ДОНТАБАКА» ПРИХОДИЛОСЬ 12% РОССИЙСКОГО РЫНКА СИГАРЕТ. И БЫТЬ БЫ РОСТОВСКОЙ КОМПАНИИ ВПОЛНЕ ПРЕУСПЕВАЮЩИМ ИГРОКОМ, ЕСЛИ БЫ НЕ ЗАПАДНЫЕ «АГРЕССОРЫ». ЭКСПАНСИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ ПРИВЕЛА К ТОМУ, ЧТО РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ «ДОНТАБАКА» СОКРАТИЛАСЬ ВДВОЕ. УБЫТОК ФАБРИКИ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛ \$115 ТЫС., А ТОЛЬКО ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ ЭТОГО ГОДА СОСТАВИЛ \$900 ТЫС. САВВИДИ ПОКА НЕ УДАЕТСЯ ВЫВЕСТИ ИЗ ПИКЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ДАВШЕЕ ЕМУ ПУТЕВКУ В ЖИЗНЬ. ИВАН САВВИДИ, ОДИН ИЗ ВЛИЯТЕЛЬНЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ ЮГА РОССИИ, ПОМИМО ЛЮБИМОГО «ДОНТАБАКА» РУКОВОДИТ ХОЛДИНГОМ «ГРУППА АГРОКОМ», ОБЪЕДИНЯЮЩИМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ЗАВОДЫ, КАФЕ, РЕСТОРАНЫ И МАГАЗИНЫ. СРЕДИ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ХОЛДИНГА СИГАРЕТНАЯ ФАБРИКА ВЫГЛЯДИТ ГАДКИМ УТЕНКОМ. ОДНАКО САВВИДИ **ГОТОВ ПРОДАТЬ ЧТО УГОДНО** (НАПРИМЕР, В АВГУСТЕ ЭТОГО ГОДА ОН УСТУПИЛ ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «РОСТОВ» КОМПАНИИ «АГРОФЕСТ-ДОН»), НО НЕ РОДНОЙ ЗАВОД. «КОНЕЧНО, ПЛОХО, ЧТО КОМПАНИЯ НЕ ВЫДЕРЖИВАЕТ КОНКУРЕНЦИИ», — КОММЕНТИРУЕТ ПОЛОЖЕНИЕ САВВИДИ. — НО ТЕПЕРЬ БУДЕТ ЛЕГЧЕ, ЗАКОНЧИЛСЯ СЛОЖНЫЙ ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЦЕХА, РАНЕЕ РАЗДЕЛЕННЫЕ ДОНОМ, ТЕПЕРЬ ОБЪЕДИНЕНЫ НА ОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ. ПОМИМО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БУДЕТ УСИЛЕН КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ». **ОПТИМИЗМ В КОМПАНИИ ЗАШЛИКАЕТ**: НА «ДОНТАБЕКЕ» 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 ASMOLOFF, ПОЯВИВШЕЙСЯ В ПРОШЛОМ ГОДУ. ДО ЭТОГО ПОСЛЕДНЯЯ НОВИНКА БЫЛА ПРИУРОЧЕНА К МИЛЛЕННИУМ — 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».

Лучшие компании делаются с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru

На правах рекламы



принципы

» Мой стиль управления можно назвать вдохновляющим. Чтобы вдохновить людей, им нужно поставить четкие цели»

Хан Штоффельс 82

в колонках

Не так давно я тоже собирался купить смартфон, GPS-навигатор и перейти на Macintosh. Сегодня я более чем уверен: ничего этого делать не буду. Я в принципе хочу исключить необходимость что-либо осваивать

Константин Бочарский 52

США смиряются с усилением «Газпрома» лишь в том случае, если он станет эффективным противовесом PetroChina

Александр Бирман 20

в блогах 53

Выгоднее перемещать людей и награждать их, если они сделали свои обязанности ненужными. Функции приходят и уходят, а хорошие люди — остаются

Сет Годин

Серия «Пила» — прекрасное кино для менеджеров среднего звена. Герой постоянно поучает своих жертв, как какой-нибудь карьерный гуру. Его mentorство — вот настоящая пытка!

Грейди Хендрикс

04 почта
69 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **Юпе. Информационные технологии** 26 ноября, 17 декабря
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

СОЗ



22

Желание СМК заниматься производством, не отягощая себя маркетингом, совпадало с желанием IKEA развивать местные поставки в Нижегородском регионе

частная практика

22 СТРАТЕГИЯ ПОСТАВЩИК ВЕЛИЧЕСТВА Алексей Быстров строит мебельную сеть, похожую на IKEA, а та обучает его и помогает кредитами. Очевидно, шведы убеждены: их партнеру никогда не стать серьезным конкурентом

28 ИНВЕСТИЦИИ ДОХОДНОЕ ХОББИ Расставшись с рейдерским прошлым, бывший совладелец ГК «Росбилдинг» Алексей Тулупов решил зарабатывать на дешевой одежде и желании людей мастерить

34 АМБИЦИИ СКРЫТЫЙ ФАКТОР Президенту «Еврокоммерца» Григорию Карповскому всего 29 лет, но он уже создал компанию №1 на рынке факторинга. Все потому, что не жадничает

38 КОНКУРЕНЦИЯ В ЧАС ПО ЧАЙНОЙ ЛОЖКЕ Потребление чая в России достигло предела. Однако собственники чайных компаний не спешат выходить из игры и рассчитывают заработать на росте рынка в денежном выражении

лаборатория

56 ВХОД В СЕТИ ПРАВО СЛАБОГО Доказать что-либо крупному ритейлеру чрезвычайно сложно. «Секрет фирмы» изучил, как поставщики отстаивают свои интересы в неравной борьбе с сетями

61 ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОДАЖ НЕПОРОЧНЫЕ СТИМУЛЫ Сети запрещают вендорам поощрять своих сотрудников, но поставщики находят все более изощренные способы мотивации торгового персонала

65 ГУРУ «ХОРОШИЙ СОТРУДНИК БУДЕТ БОЛЕТЬ ВО ВРЕМЯ ОТПУСКА» Придумав для сотрудников увлекательную игру, немец Клаус Кобьелл стал самым привлекательным работодателем Европы и заслужил статус гуру в области мотивации персонала

70 РЕЦЕНЗИЯ ПОВЕСТЬ О НАСТОЯЩЕМ САМУРАЕ Пример выживания в бизнесе авторы отыскивали в японской культуре и духе самураев. Но сели в лужу, хотя книга получилась яркой и интересной



56

Поставщики способны сплотиться лишь в том случае, если возникает смертельная опасность для их бизнеса

06 дневник наблюдений

Почему ЕГАИС проще убить, чем лечить / Что не поделили основатель «Русского стандарта» Рустам Тарико и основатель «Связного» Максим Ноготков / Кому придется по вкусу Бинбанк Михаила Гущериева / За что китайцы невзлюбили IBM / Что делает чиновников торговцами / Зачем московский мэр Юрий Лужков хочет превратить всех в энергетиков / Как работает трейдерский принцип в карьере / Каково табачникам между российским ФАСом и иностранными акционерами / Когда «пять» на телевидении равно «четырем» / Почему молдавские виноделы теперь не у дел / Что ищет владелец Pasta Project Кирилл Неклюдов во Вьетнаме / Почему для инвесторов водки много не бывает / Чем может огоршить профсоюз

идеи

44 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ВЗЛОМЩИКИ ЖИЗНИ Объединяя разрозненные технологии в лайфхакинг, его адепты формируют новаторскую систему управления жизнью

50 WOW Программируемый портсигар / GPS-конвертер для бумажных карт / Как рыбке космос / Сам себе модный дом

53 МЫСЛИ ЕГО СИЯТЕЛЬСТВО СОЦИАЛЬНЫЙ ГРАФ Открытые социальные сети позволяют менять коммуникативную платформу, сохраняя круг общения

54 МЕТОДЫ РЕКЛАМА ВЫСОКОГО ПОЛЕТА Компания Пола Дженкиса предлагает рекламодателям площадку 20 тыс. кв. метров, рассчитанную на авиапассажиров

55 СВОЯ ИГРА ДЕЛЬЦЕ В ПУХУ Предпринимательница Ирина Бачурина готова задать жару всем подушкам страны

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНОВШЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

специальный корреспондент МАКСИМ КОТИН

обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА
корреспонденты СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ

тематические страницы - юне. информационные технологии. ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), АЛЕКСАНДР ВАСИН (художник), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

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

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и 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)101-2353
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 ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Куовола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
Тел. (495)960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU
Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992
© Товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров
© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

«Любая идея масштабируема в обе стороны до бесконечности. Несколько лет назад в России появились бизнес-мены, которые проснулись „однажды утром“ и обнаружили, что владеют маленькими компаниями в окружении гигантов. Странно, что они вообще еще чем-то владели. Так появилась идея бизнес-альянса дистрибуторов, производителей, розничных сетей. Мелкие компании, упустившие время и возможности развития, пытаются сыграть в команду. Что ж, вместе и умирать не так страшно. Но немного фантазии — и идея альянсов масштабируется в идею альянса альянсов. Именно ее и воплощает Recolte, созданная, поговаривают, на деньги миллиардера Дональда Трампа. Альянс проигравших региональных заводиков и проигравших региональных оптовиков с несколькими маркетинговыми агентствами из хвоста первого эшелона. Возможно, что-то и получится на других направлениях у владельцев Recolte, но только не у са-мой Recolte. Сумма нулей никогда не дает единицы».

Семен Круглов, Семипалатинск

«Много водки из ничего»

СФ №43(226) 05.11.2007

«То, что главный мошенник — это не рабочий, вытаскивающий из цеха колбасу, я знал давно. Однако удивили цифры, что в среднем растратчик топ-менеджер „облегчает корпоративную кассу минимум на 1 млн евро в год“, при этом безнаказанно действует в течение трех лет. И даже после обнаружения махинаций зачастую отделяется легким испугом вроде перевода на пафосную должность, а то и с повышением оклада — чтобы молчал. Конечно, есть мудрая поговорка „не выносить сор из избы“. Тем не менее как-то это грустно. Собственно, наверное, поэтому у нас все так до сих пор и строится. Как раздували бюджеты с советских времен, по несколько раз считая выручку с одного и того же продукта на каждом этапе его производства, так и действуем до сих пор. Полностью согласен с господином Рютовым: „Копать надо“. Следует искать виноватых. Я бы еще добавил: за преступлением должно следовать достойное наказание».

Роман Пекарев

«Охота на крыс»

СФ №43(226) 05.11.2007

«Мусульманский маркетинг — это, конечно, веяние времени. Вроде бы и аудитория есть, и она достаточно велика, и денег у нее много, в том числе и свободных. Но что-то я сомневаюсь, что паевой инвестиционный фонд, который создает компания „Брокеркредитсервис“, будет пользоваться большой популярностью. Потому не думаю, что религиозные запреты серьезно сдерживают инвестиционные порывы людей, к какой бы религии они ни принадлежали. Как говорится, богу богово, а деньги любят счет. Может быть, наши олигархи-мусульмане свинину и не едят, но зарабатывать на финансовых операциях они явно не гнушаются. Так что какая разница, халяльными будут ценные бумаги этого ПИФа или нет, главное — результат. То есть прибыль. А мусульманская направленность проекта „Брокеркредитсервиса“ — всего лишь ловкий рекламный ход».

Леонид, Москва

«Зеленая фишка»

СФ №43(226) 05.11.2007

Chevrolet плюс приглашение в бизнес-класс



EPICA Внимание и уважение обеспечены вам на дороге, в то время как вы будете ощущать уверенность и испытывать удовольствие. Уверенность в отличных ходовых качествах и удовольствие от комфортабельного салона — вот приоритеты Chevrolet Epica, истинного представителя бизнес-класса.

www.chevrolet.ru

Горячая линия: 8 800 200 0076

БОЛЬШОЙ ПЛЮС



Программа автокредитования GM Finance.
Подробности на горячей линии Chevrolet: 8 800 200 0076
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998 г.

Реклама. Товар сертифицирован. ОАО «Альфа-Банк» самостоятельно принимает решение о предоставлении либо отказе в предоставлении кредита.

дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с14

продолжение следует → с16

пять примеров → с18



Виктор Зубков и Борис Грызлов выбирают между ЕГАИС и электоратом

Будущее ЕГАИС под вопросом: правительство решило отложить на год полномасштабный запуск этой системы в алкогольной отрасли, а Госдума тормозит принятие закона о внедрении ЕГАИС в семи других отраслях. ТЕКСТ: юлиана петрова

ЕГАИС заморозили

Судьба ЕГАИС остается неопределенной: в Госдуме за-вис законопроект, предусматривающий запуск аналогов этой системы на рынках лекарств, аудио- и видео-записи, программного обеспечения, стройматериалов, косметики, автомобилей и т. д.

Напуганные печальным опытом алкогольного бизнеса, 20 отраслевых ассоциаций обратились к спикеру Госдумы Борису Грызлову и премьер-министру Виктору Зубкову с требованием отказаться от принятия закона, поскольку тот способен взорвать социально значимые рынки и привести к росту цен. В свете такой опасности даже значительные финансовые и временные затраты на развертывание новых систем кажутся производителям и торговым фирмам пустячными. Давление привело к тому, что ряд авторов законопроекта, в том числе вице-спикер Госдумы Вячеслав Володин, отозвали свои подписи, которые поставили было под «взрывоопасным» документом. «Вместо одного коллапса получили бы семь. Этого допустить нельзя», — говорит заместитель генерального директора «Русского алкоголя» Владимир Иванов.

Правда, лишь часть компаний, еще не вкусивших ЕГАИС, считают ее вселенским злом. «Чем скорее мы внедрим ЕГАИС, тем быстрее решим проблему цен путем исключения из цепочки большого количества посредников. ЕГАИС обеспечит нас информацией о том, где дефицит, а где избыток стройматериалов, тем самым повысит эффективность строительной деятельности», — полагает вице-президент Ассоциации строителей России Владимир Пономарев.

Алкогольный рынок, ставший испытательным полигоном для ЕГАИС, не стал прозрачнее под действием системы. Недавно премьер Зубков

подписал постановление о переносе срока перевода ЕГАИС в автоматический режим с 1 ноября текущего года на 1 ноября 2008-го. К тому же система будет значительно упрощена: из ЕГАИС исключат оптовиков; именно в оптовой торговле учет считался самым сложным по причине широкого ассортимента и большого количества компаний, и именно оптовики до сих пор испытывали наибольшие трудности с внедрением системы. Правительство уже внесло в Госдуму законопроект об исключении из ЕГАИС оптовой торговли спиртным с 1 января 2008 года. Тем самым правительство признало, что длящаяся без малого два года эпопея с внедрением ЕГАИС закончилась полным фиаско: система, созданная для того, чтобы «не упустить ни капли спиртного», утонула в его потоке, так и не легализовав алкогольный рынок.

Тем не менее иные игроки алкогольного рынка также всецело за ЕГАИС. Главный аргумент: хоронить ЕГАИС все же глупо, после того как отрасль потратила на нее \$300 млн и нынешний вариант системы, пусть с ошибками и сбоями, начал работать. «Нужно сменить идеологию, затем разработчик (ГНИВЦ ФНС России) должен довести ПО до ума, потом Гостехкомиссия должна принять разработку, и после этого можно начать полномасштабное внедрение. А бросать все на полдороги неправильно», — полагает Владимир Иванов.

Однако заморозка проекта увеличивает вероятность того, что система вообще будет упразднена. Тем более что противником ЕГАИС является ее же куратор — ФНС. Еще летом глава ФНС Михаил Мокрецов написал в правительство письмо, в котором фактически предлагал отменить акцизные марки, а вместе с ними и ЕГАИС. Причем после того как из цепочки контроля «производство—опт—розница» будет выброшено оптовое звено, ЕГАИС как инструмент легализации окажется бесполезной и непонятно, зачем она теперь вообще нужна. Как полагает директор департамента информации Союза участников алкогольного рынка (СУАР) Владимир Дробиз, после вывода из системы оптовиков контролировать розницу стало практически невозможно — а главным каналом поставки «левого» алкоголя является именно она. Так что борьбу с нелегальной продукцией, по его словам, в конечном итоге становится проще осуществлять по-старинке — путем еженедельных обходов участкового милиционера. □



Эта сим-карта —
для международного
роуминга и общения
с другими странами



Эта сим-карта —
для звонков по России

Представь... две сим-карты, одни преимущества

Тебе больше не придется ломать голову, выбирая подходящий тариф мобильной связи. Больше незачем разрываться между двумя телефонами или постоянно переставлять сим-карты. Все это стало абсолютно ненужным с появлением телефона Duos, позволяющего одновременно использовать две сим-карты. Это общение без ограничений, это Samsung Duos!

www.duos.ru



Михаил Гуцери́ев продал Российскую содовую компанию. Теперь рынок ожидает продажи очередного аффилированного с ним актива — Бинбанка.

ТЕКСТ: юлия гордиенко

Олигарх без содовой

Мажоритарный акционер Русской содовой компании (РСК) Михаил Гуцери́ев продал 75% ее акций владельцу блокпакета Валерию Закоптелову.

В компанию входят ОАО «Березниковский содовый завод» (БСЗ), ОАО «Мосстройпластмасс» и ЗАО «Завод синтетического спирта». Выручка основного предприятия, БСЗ, в 2006 году по РСБУ составила 1,9 млрд руб., чистая прибыль — 25 млн руб. Сделка оценивается примерно в \$100 млн — по мнению аналитиков, РСК была продана с дисконтом.

Напомним, что весной 2007 года Михаил Гуцери́ев был обвинен в неуплате налогов в особо крупных размерах и объявлен в международный розыск после того, как нарушил

подписку о невыезде и покинул Россию. 100% акций его компании «Русснефть» были арестованы, интерес к ней проявлял владелец «Базового элемента» Олег Дерипаска. Гуцери́ев уже заявлял о намерении свернуть бизнес в России. На рынке утверждают, что еще летом он получил за «Русснефть» \$3 млрд и сейчас владельцем офшоров, которым принадлежит нефтяная компания, является «Базэл».

«Вполне вероятно, что следующим активом, связанным с Михаилом Гуцери́евым и выставленным на продажу, будет Бинбанк», — считает аналитик ФК «Уралсиб» Леонид Слипенченко. Недавно племянник Михаила Гуцери́ева, президент Бинбанка Михаил Шишханов начал консолидацию принадлежащих ему через разные структуры акций на ба-

лансе представляющей его интересы компании «Трейдвест». После одобрения ФАС она будет владеть 87,07% Бинбанка, что, согласно отчетности за первое полугодие 2007 года, соответствует доле, контролируемой Шишхановым (см. **СФ** №34/2007).

Леонид Слипенченко полагает, что консолидация может быть признаком скорой продажи, но отмечает, что вряд ли банк удастся продать дорого. «Компания непрозрачная, кэптив-ная — инвесторам это не нравится, — объясняет эксперт. — Да и имя Михаила Гуцери́ева будет довлеть над Бинбанком еще долго». С учетом дисконта аналитик оценивает находящийся на 37-м месте по капиталу и активам банк в 2,5 капитала, что, впрочем, все равно может составить круглую сумму \$700–750 млн. □

Брэнд IBM, помогший китайской компании Lenovo выбиться в элиту мирового компьютерного рынка, стал для нее обузой. «Персоналок» от IBM на рынке больше не будет. ТЕКСТ: михаил белянин

IBM-несовместимость

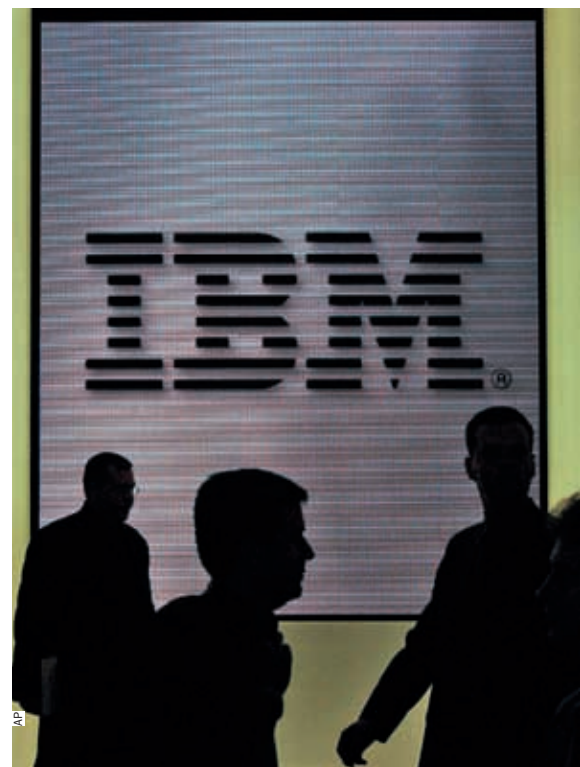
Китайский производитель Lenovo купил дивизион IBM по производству ПК в 2005 году за \$1,25 млрд. Вместе с производственными мощностями Lenovo получила право до 2010-го ставить на свои компьютеры логотип IBM. Сделка устроила обе стороны: IBM избавилась от низкодоходного актива, сосредоточившись на работе с корпоративным сегментом, а компьютерная фирма второго эшелона мгновенно получила признание, которое иначе пришлось бы зарабатывать годами.

Однако, как оказалось, китайцы не слишком ценят брэнд, входящий в тройку самых дорогих в мире, — прослужил он им недолго. С 2008 года Lenovo решила добровольно отказаться от использования логотипа IBM на своей продукции. Это председатель совета директоров китайской компании Янг Янкинг объяснил очень успешными продажами в последнее время. Выручка Lenovo в третьем квартале 2007 года выросла на 20% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, составив \$4,43 млрд. Чистая прибыль увеличилась на 177% — до \$105,3 млн. «Мы силь-

ная компания, и полный перевод наших продуктов под брэнд Lenovo — символ нашей силы», — заявил господин Янкинг.

В московском офисе IBM комментировать решение Lenovo отказались. Аналитик компании ITResearch Дмитрий Шульгин объясняет происходящее тем, что Lenovo — один из спонсоров Олимпиады-2008, которая пройдет в Пекине. «Это спонсорство в любом случае потребует от нее огромных инвестиций в дополнительную раскрутку своего брэнда», — отмечает Шульгин. — Поэтому тянуть за собой марку IBM еще два года ей просто не имеет смысла».

Президент группы IBS Анатолий Карачинский считает, что Lenovo могла избавиться от марки IBM и раньше. «Компьютеры давно перешли в разряд потребительских товаров вроде телевизоров, покупателей таких товаров не особо волнует престижность брэнда, — говорит он. — Времена, когда технику делили на „белую“, „серую“ и „желтую“, давно прошли». По мнению Карачинского, тяжеловесная марка IBM может даже отпугивать покупателей компьютеров: она ассоциируется с дорогизной, что китайской Lenovo абсолютно не нужно. □



IBM все реже ассоциируется с персональным компьютером



По законам природы



129090, Москва, ул. Щепкина, д. 3
 Тел.: +7 (495) 729-4017, 729-5148, 729-4018
 8-800-200-4664, +7 (916) 455-455-9
 Санкт-Петербург: +7 (812) 275-8062, 272-7865
 Нижний Новгород: +7 (910) 387-6648
www.vuokatti-dom.ru

Волк (Canis Lupus) — гордый и независимый представитель дикой природы. Встречается на всей территории России — от Северного Ледовитого океана до южных пределов страны. Образуется семейные пары на всю жизнь. Трогательно заботится о своем потомстве и самоотверженно охраняет его. Волк никогда не ошибается в выборе места для жизни...

Теперь и человеку просто сделать правильный выбор.

Для строительства дома Vuokatti предлагает клееный брус — конструктивно самый пригодный материал для воплощения любых архитектурных и дизайнерских фантазий. Ваша индивидуальность в сочетании с нашими технологиями и опытом сделают мечты об идеальном доме реальностью. Деревянный дом Vuokatti — это не только естественно, но и комфортно.

Vuokatti — естественный выбор человека разумного.

*Специальное рождественское предложение —
 подробности на сайте*

Валерий
Белый,
замглавы
РФФИ
→



Мы готовы отказаться от услуг доверенных организаций и взять на себя всю реализацию

Вторая вспышка скандала с незаконным конфискатом, опять обнаруженным на складе компьютерной компании Ultra Electronics (на этот раз в Перми), вывела чиновников из равновесия. Не в силах по-другому дистанцироваться от разговоров о «товарном рейдерстве», РФФИ готов лишить части бизнеса доверенные компании, которых сейчас насчитывается около полутысячи.

Юрий
Лужков,
мэр
Москвы
→



Нужно, чтобы экономия оборачивалась не просто снижением платы за электроэнергию, но и возможностью продать сэкономленное на рынке

Сейчас московские расценки на подключение к электросетям являются самыми высокими в стране, доходя до 50 тыс. руб. за 1 кВт/ч. Столичные власти рассудили, что справедливо будет позволить предприятиям продавать энергию, которую они могли бы использовать, но сэкономили. По мнению мэра, это может заставить энергетиков существенно снизить тарифы на подключение.



Дмитрий Ерохин сумел удержать позиции «Ростелекома», но этого мало и ему, и компании

Уход Дмитрия Ерохина с поста генерального директора «Ростелекома» подтвердил: хорошие текущие финансовые результаты не означают для компании полного отсутствия проблем.

ТЕКСТ: МИХАИЛ БЕЛЯНИН

Разговор окончен

«Ростелеком» опубликовал результаты своей деятельности за первые девять месяцев 2007 года. Выручка оператора по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года выросла на 6,4%, до 46,54 млрд руб., чистая прибыль — на 76,7%, до 8,9 млрд руб. Рентабельность компании по EBITDA увеличилась на 21,8% и достигла 23,7%. В то же время доходы от ключевого вида деятельности — предоставления международной связи — упали на 3%, что позволило аналитикам говорить о серьезном провале в работе компании.

Дополнительным поводом рассматривать отчет «Ростелекома» в негативном свете стал уход из компании ее гендиректора Дмитрия Ерохина, занимавшего этот пост с 2003 года. Как рассказал **СФ** советник гендиректора «Ростелекома» Иван Ким, контракт Ерохина истек 4 ноября, и теперь его бывший шеф займет пост заместителя гендиректора «Связьинвеста». «Это повышение, — считает аналитик iKS-Consulting Татьяна Толмачева. — И я не связываю уход Дмитрия Ерохина с последними результатами деятельности оператора».

Лучшего момента для перехода Ерохина в «Связьинвест» не придумаешь: наиболее трудный этап трансформации громоздкого монополиста в рыночную компанию позади, а капитализация «Ростелекома» сейчас находится на пике, составляя около \$7,7 млрд. Сегодня долю компании на рынке дальней связи оценивают в 50–60%, в будущем же она будет неизбежно падать. Дело в том, что, хотя многие граждане по привычке пользуются услугой «Ростелекома», доля конкурентов (МТТ, «Транстелекома» и Golden Telecom) постоянно увеличивается. Например, у Golden Telecom международный трафик растет на 10–15% в квартал. До сего дня выбрать оператора дальней связи в «горячем режиме» могли жители лишь шести регионов, включая Москву. Но буквально за пару недель до ухода Ерохина Мининформсвязи объявило о вводе со второго квартала 2008 года принципа hot choice по всей России, что явно не улучшит конкурентных позиций «Ростелекома».

Наиболее вероятной кандидатурой на освободившийся пост на рынке считают главу МТТ Константина Солодухина. В свое время ему удалось вывести компанию на массовый рынок дальней связи, доведя ее рыночную долю с нуля до 5–7%. Как считает аналитик ИК «Атон брокер» Анна Курбатова, хотя на новом месте простора для действий у Солодухина будет меньше, опыт раскрутки альтернативного оператора может помочь ему удержать долю бывшего монополиста на нынешнем уровне. □

кто кого

Между властью и владельцем

Крупнейшие табачные компании повысили максимальные розничные цены (МРЦ) на сигареты. Это решение совсем некстати на фоне высокой инфляции и просьб правительства об удержании цен. **ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ**

ВАТ и JT, в сумме контролирующие более половины российского табачного рынка, с ноября повысили МРЦ практически на всю свою продукцию.

У ВАТ повышение составило в среднем 1 руб. на пачку, у JT — около 2 руб. Проблема назревала давно: с 1 января 2007 года действует новая система табачного акциза, ставка которого частично привязана к МРЦ. По этому случаю крупнейшие табачники подняли отпускные цены на 15–17%, однако на акцизах попытались сэкономить. В результате МРЦ, указанная на пачках, в большинстве случаев оказалась ниже реальных розничных цен.

Какое-то время ритейлеры выкручивались: для реализации сигарет производства 2006 года, на которых не указана МРЦ, предусмотрен переходный период до 1 января 2008 года. Еще весной считалось, что доля этих сигарет в Москве составляла 50% — уследить же, где продавались по-настоящему «старые», а где «новые», но по завышенным

ценам, не представлялось возможным. Но Роспотребнадзор уже пообещал с января всерьез заняться нарушителями.

Так что особого выбора у табачников все равно не было. К тому же настала пора компенсировать инфляцию: повышать отпускные цены, а следовательно, опять-таки МРЦ. Но время для маневра оказалось крайне неудачным. Потребительская инфляция и так на три месяца опережает прогнозы Минэкономразвития. Сильнее всего выросли цены на товары, составляющие основу потребительской корзины: растительное масло, молоко, сыр и т. д. По некоторым данным, в октябре правительство провело ряд встреч с участниками рынка, попросив их воздержаться от увеличения цен. В некоторых же случаях попытки повышения стоимости закончились жесткими санкциями. Например, в октябре Федеральная антимонопольная служба обязала Брянский молочный завод снизить цены на продукцию (см. **СФ** №41/2007).

Сигареты, хотя формально и не входят в потребительскую корзину, де-факто тоже относятся к социально значимым товарам — в России курит больше половины населения. В ФАС пока не отреагировали на решение производителей табака: «Мы пока не готовы утверждать, что табачники сговорились между собой», — сообщил **СФ** заместитель руководителя ФАС Андрей Цыганов. — Хотя обстоятельства разные бывают. Теперь осталось посмотреть, какие «обстоятельства» окажутся для табачников важнее: опасение поспорить с чиновниками или необходимость отчитаться в прибыли перед акционерами. □

Телерадиокомпания «Петербург» присвоен статус общероссийской, как «Первому каналу», ВГТРК и НТВ. За госстатусом последуют и государственные деньги.

ТЕКСТ: НИНА ДАНИЛИНА

«Пятый» стал четвертым

Превращение было стремительным. В конце 2005 года впервые за историю российского телевидения на тендер выставили пул частот сразу в 41 городе страны. Победителем неожиданно стала ТРК «Петербург» (эфирный логотип — «Пятый канал»). В октябре 2006-го ТРК начала региональное вещание, а в декабре без конкурсов получила еще 29 частот.

На прошлой неделе Владимир Путин подписал указ о присвоении компании статуса общероссийской телерадиовещательной организации, приравняв ее к членам «большой телетройки».

Многие связывают цепь удач с тем, что крупнейшим владельцем ТРК «Петербург» считается друг Путина Юрий Ковальчук. Сейчас «Пятый канал» вещает в 72 регионах России, охватывая 11 городов-миллионников и 58 городов с населением от 200 тыс. человек.

Как заявила гендиректор ТРК «Петербург — Пятый канал» Марина Фокина, новый статус позволит каналу активно продвигаться в города с населением до 200 тыс. Согласно прилагавшейся к проекту указа пояснительной записке, в 2008–2010 годах ТРК получит на эти цели от государства 1,05 млрд руб. Кроме то-

го, передача сигнала теперь будет оплачиваться им без учета повышающих коэффициентов, применяемых к коммерческим каналам.

С точки зрения экономической эффективности это канал не спасет: он убыточен уже четыре года, причем по итогам 2006-го чистый убыток достиг 777,1 млн руб. Аудитория за последние годы выросла, но осталась на уровне менее 1% по стране. Единственное — удалось добиться того, что рейтинги канала начала учитывать в своей панели TNS Gallup. Как признала Фокина, новый статус существенного роста доходов не даст: подавляющая доля рекламного рынка приходится на крупные города.

Тем не менее новый статус может радикально изменить положение канала. Федеральная программа перехода на цифровое вещание, которая должна быть запущена в следующем году, предусматривает бесплатный социальный пакет, куда наряду с пятью главными федеральными телеканалами — «Первым», ВГТРК («Россия», «Культура», «Спорт»), НТВ — теперь, возможно, попадет и «Пятый канал». Это как минимум позволит ожидать новых государственных компенсаций. □



«Пятый канал» теперь обладает всеми признаками национального телевидения, кроме рекламной выручки

Молдавские виноделы наконец возобновили поставки в Россию. Но вернуться с триумфом вряд ли получится: выросли не только цены, но и новые конкуренты. ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

За сухим остатком



Российские ритейлеры давно нашли, чем занять место на полках после ухода молдавских вин

В российских магазинах вновь появились бутылки с молдавскими вином и коньяком. Еще в июле президенту Молдавии Владимиру Воронину удалось договориться с президентом России Владимиром Путиным об отмене эмбарго, а в октябре Роспотребнадзор разрешил 15 молдавским предприятиям возобновить поставки в Россию. Воронин тогда попытался встать в позу, заявив, что вернутся «или все производители, или ни одного». Однако «одобренные» компании возобновили поставки, не дожидаясь удовлетворения амбиций политика. Что, в общем, неудивительно: в Россию шло более 80% всего экспорта вина из Молдавии. После введения запрета на вывоз алкогольной продукции из республики сократился с \$313 млн в 2005 году до \$190 млн в 2006-м, и откладывать продажи в такой ситуации смерти подобно.

Вернуться на российский рынок получится далеко не у всех молдавских производителей. По мнению директора департамента информации СУАР Вадима Дробиза, шансы есть только у половины из них — небольшие предприятия, скорее всего, так и не получат разрешение Роспотребнадзора.

До марта 2006 года молдаване контролировали, по данным СУАР, около четверти российского рынка вина, на них приходилось чуть больше половины импорта. Вернуться к былым объемам будет непросто. «Тогда Молдавия повезло: в конце 1990-х в России ощущалась нехватка качественного и недорогого вина, и производители из этой страны сумели быстро завоевать рынок», — говорит совладелец компании «Донвинпром» Леонид Попович. — Однако сейчас ситуация изменилась, рынок переполнен отечественными и импортными винами, а любители молдавских вин уже нашли им замену — не сидеть же все это время на водке».

Свой кусок от «молдавского пирога» удалось отрезать в первую очередь российским и болгарским производителям. Совокупная доля россиян за прошлый год выросла до 70%, а болгары удвоили свою долю до 14%. Дистрибуторы молдавского вина или обанкротились, или переключились на другие регионы. К примеру, российская компания «Дионис клуб», до 70% оборота которой до кризиса приходилось на молдавские вина, стала продавать вина из Болгарии, Румынии, с Украины, дополни-

ла ассортимент французскими, испанскими и винами Нового Света. «Мы диверсифицировали свой портфель и по итогам 2007 года планируем вернуться к докризисным оборотам даже без молдавских вин», — уверен директор по маркетингу «Дионис клуба» Максим Анахов.

Против молдаван играет и стагнация рынка. По оценкам СУАР, за прошлый год потребление вина в России не выросло, а всплеск продаж в начале 2007 года закончился тем, что сейчас на складах дистрибуторов наблюдается примерно 10-процентный избыток запасов.

Теперь дистрибуторам придется вновь платить за листинг в сетях и тратиться на продвижение. «Для розничных сетей ведь все равно, что молдавское вино, что уругвайское: плату за вход никто не отменял», — убежден Леонид Попович. — Конечно, уругвайцам пришлось бы вложить чуть больше денег в продвижение, ведь их вино никто у нас не знает». Расходы на федеральный листинг могут составить около \$3–5 млн на каждую винную марку.

Очевидно, что эти затраты лягут на потребителей. По оценкам участников рынка, «новое» молдавское вино подорожает: если до кризиса оно в основном продавалось в категории «от 100 руб.», то сейчас цены на него будут начинаться минимум от 130 руб. за бутылку. Таким образом, теперь даже дешевому молдавскому вину придется конкурировать не столько с российскими производителями, в основном делающими ставку на низкий ценовой сегмент, сколько со столовыми винами ближнего и дальнего зарубежья.

Как отмечает Вадим Дробиз, шансы у молдавского вина есть: по соотношению цены и качества оно по-прежнему остается на высоте. Но стать главным направлением работы для крупных участников алкогольного рынка уже не удастся — дистрибуторы не готовы делать ставку на один винодельческий регион, тем более столь рискованный с политической точки зрения. «Если по итогам 2008 года Молдавия сделает нам хотя бы половину прежних объемов продаж, то это будет уже очень хорошо», — считает Максим Анахов. — Но мы хотим сохранить продажи вин из других стран: проблемы с каким-либо из винодельческих регионов не должны ставить под угрозу весь бизнес компании». □



Избавьтесь от лишних расчетов

Услуга «Анализатор счета»
позволит автоматизировать расчеты
с сотрудниками, используя гибкие системы
компенсаций за мобильную связь, в автономном режиме
или во взаимодействии с типовыми программами 1С.



Билайн™
сделай бизнес ярче

(495) 789 3333

www.beeline.ru

три вопроса

Владелец сети ресторанов Pasta Project Кирилл Неклюдов рассказал, зачем ему вдруг понадобилось строить во Вьетнаме курорт площадью 100 га.



«Секрет фирмы»:
Почему именно Вьетнам?

Кирилл Неклюдов: В Египте и Турции все давно окучено, а Вьетнам на подъеме. Сейчас там стали активно появляться «пятизвездочки», но дефицит еще есть. Перспективы — как в Таиланде десять лет назад. Пока стандартный номер в отеле Hyatt в Сайгоне стоит от \$300, но цены каждый год растут. Виллы стоят от \$1 млн до \$2,5 млн. При этом строительство минимум в два-три раза дешевле, чем в России.

СФ: И какую окупаемость рассчитываете получить?

КН: Открытие планируется на 2011–2012 годы. Для отелей нормальная окупаемость — 10–12 лет, но там с учетом темпов роста рынка она будет существенно меньше. Часть вилл сразу планируется к продаже, эти средства будут реинвестироваться. Также ведем переговоры с управляющими компаниями, такими как Four Seasons и Le Meridien, — они возьмут на себя дальнейшее продвижение курорта.

СФ: В какую сумму обойдется проект и кто его будет финансировать?

КН: Бюджет до конца не просчитан, оценка финансового консультанта — \$200 млн. Ведем переговоры с несколькими фондами и инвесторами, но конкретных соглашений пока нет.



Сотрудники банка «Русский стандарт» разом покинули «Связной»

Банк «Русский стандарт» снова в центре скандала. На сей раз из-за неожиданного разрыва отношений с компанией «Связной».

ТЕКСТ: ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

«Связной» не вписался в «Русский стандарт»

На прошлой неделе стало известно, что вторая по величине сеть салонов сотовой связи «Связной» и лидер рынка потребительского кредитования банк «Русский стандарт» разорвали отношения. Как объясняет руководитель отдела по связям с общественностью «Связного» Елена Ноготкова, в конце августа банк резко сократил количество кредитов, выдаваемых клиентам сети: с тех пор одобрялось лишь около 10% запросов, тогда как раньше — примерно 60%. Компанию происходящее не устраивало, и она вступила с банком в переговоры, которые вскоре переросли в боевые действия.

20 сентября «Русский стандарт» прислал в офис «Связного» уведомление о расторжении агентского договора. Правда, позже банк передумал. Но второй раунд переговоров закончился хуже первого: 26 октября «Русский стандарт» отозвал всех своих сотрудников с точек «Связного». Это поставило сеть в весьма щекотливую ситуацию: компания на время оказалась неспособной продавать телефоны в кредит, так как, по словам Ноготковой, «Русский стандарт» на тот момент был единственным ее партнером (если не считать GE Money Bank в Нижнем Новгороде). «Мы просто не ожидали такого хода от „Русского стандарта“», — говорит Ноготкова.

Действия «Русского стандарта», представители которого отказались от комментариев, можно было бы объяснить изменением его стратегии кредитования. После летних проверок Генпрокуратуры банк отказался от розничных продуктов с дополнительными комиссиями. А именно за счет этих комиссий раньше компенсировался риск невозвратов, традиционно высокий у кредитов, выдаваемых в салонах связи. Однако банк не прекратил сотрудничать с другими сетями, в том числе с «Евросетью». Так что причина разрыва отношений, скорее всего, не только в рисках.

На это указывает подозрительная быстрота, с которой «Связной» нашел замену «Русскому стандарту». Сейчас, по словам Ноготковой, треть точек сети (более 400 салонов сотовой связи) уже обслуживают «Ренессанс Капитал» и Хоум кредит энд финанс банк. Вероятно, «Русскому стандарту» просто не нравились контакты «Связного» с другими партнерами, которые, видимо, у того все же были. «Сотрудничество „Хоум кредита“ и компании „Связной“ началось в 2005 году и продолжалось до 2006-го, — утверждает представитель „Хоум кредита“ Александр Антоненко. — Мы возобновили работу с компанией в июне 2007 года, задолго до того, как „Русский стандарт“ прекратил отношения с ней». □

PROFF помогает
выделить главное...



PROFF®

ПОМОЧЬ ВСЕГДА ГОТОВ!

В повседневной работе мы сталкиваемся со множеством задач. Приятно знать, что есть надежный помощник, которому всегда можно доверять. Ведь PROFF® — это широкое разнообразие канцелярских товаров, столь необходимых в ежедневных делах.

Реклама

www.proff.su



«Вряд ли кто-то захочет упустить возможность приобрести акции одного из крупнейших игроков»

СФ №46/2006, стр. 30–34



«Синергия» стремительно вырвалась в топ российского водочного рынка и готовит первое в отрасли IPO, в результате которого капитализация компании может приблизиться к \$1 млрд. **ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН**

Оптом — дорожке

Холдинг «Синергия» был построен всего за несколько лет путем скупки производителей водки из «второй лиги» — «Уссурийского бальзама», «Алвиза», «Уралалко», Хабаровского ЛВЗ, «Роома» и др. Региональные игроки «разбавляли» свой ассортимент за счет федеральных брендов компании, а «Синергия» убивала двух зайцев разом: расширяла географию продаж и получала новые производственные мощности.

В прошлый понедельник «Синергия» начала роад-шоу перед IPO, книга заявок по которому закроется 14 ноября. Компания собирается разместить 23,45% своих акций по \$61–72. В итоге холдинг может привлечь \$166–196 млн, а собственную капитализацию он оценил в \$708–835 млн. Банки—организаторы IPO оценивают «Синергию» подороже — в \$808–980 млн. «Компания подстраховалась,— объясняет разницу аналитик ФК „Открытие“ **Ирина Яроцкая.**— Инвесторы захотят купить бумаги, только если у акций будет потенциал быстрого роста».

Основной риск для потенциальных инвесторов «Синергии» в том, что российский рынок алкоголя непредсказуем из-за чрезмерного внимания к нему чиновников. К примеру, попытка запустить систему ЕГАИС в 2006 году привела к остановке большинства заводов на два-три месяца. В октябре 2007-го запуск ЕГАИС в очередной раз был перенесен на 1 ноября 2008 года, что дало участникам рынка передышку.

Однако пока для «Синергии» эти риски оборачивались лишь плюсами: в кризис скупать слабые компании оказалось куда проще. «Интересные активы после кризиса не подешевели, но предложений о продаже стало больше»,— пояснил **СФ** председатель совета директоров «Синергии» **Александр Мечетин.** Последней покупкой, которая произошла этим летом, стала уже не

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Группа «Синергия» была создана в 1998 году на Дальнем Востоке. Основные бенефициары — Александр Мечетин (64,5% акций) и сенатор Валентин Завадников (31% акций). Владеет компаниями по производству и дистрибуции алкогольной продукции (крупнейший ЛВЗ — подмосковный «Традиции качества»), продуктов питания (КВЗН, ДАКГОМЗ, молочный завод «Уссурийский», мясокомбинат «Находкинский» и несколько птицефабрик), розничной сетью «Винные лавки Саввы Водочникова» (более 50 магазинов). Выручка холдинга за 2006 год по МСФО составила 7,1 млрд руб., EBITDA — 911 млн руб.



«Синергия» сумела наполнить региональные заводы федеральным содержанием

малая, а средняя подмосковная компания «Традиции качества» с брендом «Беленькая» (по данным «Бизнес Аналитики», он занимает около 2% рынка в денежном исчислении). Так «Синергия» дополнила линейку федеральных марок: «Беленькая» продается в среднем ценовом сегменте, «Русский лед» — в субпремиальном, а «Белуга» — в премиуме.

Вырученные на IPO деньги Мечетин опять собирается потратить на консолидацию рынка, став его лидером. Эта задача вполне осуществима: за первые шесть месяцев 2007 года заводы группы разлили 3,3 млн дал водки, теперь к ним добавятся

еще «Традиции качества» с 0,8 млн дал, тогда как крупнейший производитель, ЛВЗ «Кристалл», разлил 4,2 млн дал.

Президент Национальной алкогольной ассоциации **Павел Шапкин** полон оптимизма: «Само объявление об IPO водочного холдинга говорит о стабилизации в отрасли. Теперь за „Синергией“ последуют и другие игроки». В частности, о возможном IPO давно говорят в ГК ОСТ, не исключают такого пути развития в «Русском алкоголе». Игрокам имеет смысл поторопиться: ровно через год чиновники вновь напомнят участникам рынка о грозной ЕГАИС. **СФ**



2002: Менеджер по продажам

2004: Менеджер по работе с крупным нефтегазовым холдингом (личное достижение - закрытие сделки в размере 10 миллионов Евро)

2007: Директор департамента по работе с клиентами розничного сектора (достижение команды - закрытие сделок на 30 миллионов Евро)

БУДУЩЕЕ. ВМЕСТЕ С SAP.

ВНИМАНИЮ ЛИДЕРОВ ПРОДАЖ

Вы знаете, чего хотите добиться. Строите свою карьеру так же четко, как и бизнес-планы. Компания SAP открывает яркие возможности для лидеров продаж - умных, предприимчивых, энергичных, смелых. Это больше, чем карьера.

ЗАГЛЯНИ В БУДУЩЕЕ:

www.sap.ru/careers



Когда профсоюзы выдвигали необычные требования

Увеличение зарплаты, социальные гарантии — вот за что обычно ратуют профсоюзы. Но иногда их требования к работодателям и властям шире этого стандартного набора.



№

1

Без права перерыва.

В Дании дальнбойщики перекрыли подъезды к портам, а также мост, связывающий страну с соседней Швецией. Их протест вызвали принятые в апреле 2007 года правила Евросоюза, которые предписывают водителям работать не более 56 часов в неделю, спать не менее девяти часов в сутки (до того было достаточно восьми) и через каждые 4,5 часа за рулем прерываться на короткий отдых. Казалось бы, шоферы должны радоваться заботе об их здоровье, но у многих из них сдельно-повременная оплата труда. Кроме того, известен случай, когда одного из водителей оштрафовали почти на \$10 тыс. за то, что он забыл нажать на кнопку, предупреждающую о том, что у него перерыв. Пока в акции принимают участие 100 человек, но к ним могут присоединиться еще 200. Они блокируют пограничные посты и паромы и будут держать осаду до Рождества, если власти не позволят им трудиться больше. □

№

2

Технология несвободы. В сентябре 2007 года альянс работников такси Нью-Йорка провел забастовку против встраивания GPS-приемников в городские такси с января следующего года. По замыслу муниципалитета благодаря гаджетам пассажиры смогут читать новости, искать рестораны и клубы, а также расплачиваться кредитками, не выходя из машин, а кроме того, водители всегда будут знать, где пробки. Но таксисты усмотрели в GPS ущемление своих прав. Ведь устройство не только будет давать полезную информацию, но и позволит оператору фиксировать местонахождение машины, а также покажет пассажиру, если таксист повезет его не самым коротким путем. □

№

3

Неэтичные менеджеры. Под давлением профсоюза руководство «Сургут-нефтегаза» почти вдвое увеличило затраты на оплату труда в третьем квартале 2006 года — до 14,4 млрд руб. Каждый сотрудник получил в среднем около \$2 тыс. в виде зарплаты и премий. Между тем профсоюз не только выразил стандартное пожелание увеличить оклады, но и потребовал, чтобы менеджеры компании изучили основы этики и методы поддержания в коллективе «нормальных человеческих отношений», проштудировали Конституцию России и прекратили давление на работников. □

№

4

Маскировка жандармов.

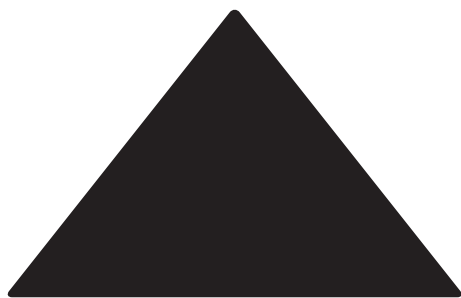
В марте 2005 года Объединенная ассоциация испанской жандармерии устроила в стране «замаскированную» забастовку. Жандармы, ответственные за порядок на дорогах, свели к минимуму количество штрафов, ограничившись воспитательной работой с водителями-нарушителями. Таким образом они требовали, чтобы их перестали считать военными и вывели из подчинения минобороны. Это не только повысило бы социальный статус жандармов (зарплаты у сотрудников автономных полицейских служб выше), но и избавило бы их от жесткой дисциплины и взысканий. □

№

5

Сексуальный протест. Накануне летних Олимпийских игр в Греции в 2004 году местные жрицы любви вышли на улицы Афин с протестами. Они требовали от властей не социальных гарантий и официального признания своего ремесла, а увеличения числа «точек быстрого обслуживания». Гречанки испугались, что останутся без работы, ведь накануне Олимпийских игр страну наводнили не только болельщики и туристы со всего мира, но и «ночные бабочки» из близлежащих государств. Правда, акция успехом не увенчалась: власти страны решили поддержать здоровую конкуренцию. □





ВЫ ПОПАЛИ...

Вы попали по адресу: в «Кредитмарт».

А раз вы к нам попали, то получите по полной программе. Потому что у нас больше, гораздо больше интересных вариантов ипотеки. Мы собрали все кредитные предложения банков — и вы свое точно не упустите!

«Кредитмарт» — ваш персональный консультант по вопросам ипотеки. Наш спектр услуг включает в себя: поиск оптимальных условий кредита, помощь в оформлении документов и полное сопровождение сделки.



Входим в ваше положение и находим выход.

8 (495) 644 16 61 8 (800) 200 12 15

www.kreditmart.ru

версии **АЛЕКСАНДРА бирмана**

По законам капиталистической экономики ожесточенная конкуренция двух новых сырьевых гигантов должна привести к падению мировых цен на энергоносители”



победителей не будет

ExxonMobil больше не первая по капитализации. В канун 90-й годовщины Октябрьского переворота коммунистический Китай бросил вызов «миру чистогана», победив врага на его же поле. Теперь государственная PetroChina — самая дорогая корпорация мира: она стоит свыше \$1 трлн.

В свете весьма неблагоприятных перспектив американской экономики дешевающие с каждым днем доллары буквально потекли на Восток. Уоррен Баффетт и Алан Гринспен, сетующие на перегрев китайского рынка, оказались в меньшинстве. Ажиотаж не спадает. И естественно, первым в списке инвесторских предпочтений значится топливный гигант, снабжающий Поднебесную столь необходимыми для ее роста и столь дорогими сейчас энергоносителями.

При таком развитии событий идея превращения «Газпрома» в «первую компанию в мире», о чем недавно в интервью «Интерфаксу» вновь обмолвился первый вице-премьер Дмитрий Медведев, представляется по меньшей мере странной. Тем более что сейчас российскому концерну придется догонять и перегонять не только ExxonMobil, но и PetroChina. Однако именно появление этого нового победителя «капсоревнования» позволяет предположить, что у «Газпрома» все-таки есть шанс воплотить в жизнь свои амбициозные планы.

Речь, естественно, не идет о росте российского ВВП, сопоставимом с китайским. Куда менее фантастичной представляется выдача Западом «Газпрому» своеобразной индульгенции, позволяющей концерну нарастить мускулы за счет приобретения новых профильных и непрофильных активов в России и за рубежом и в итоге превратиться в отечественный аналог ExxonMobil. Эта корпорация, акциями которой владеют все самые богатые семьи США, является «становым хребтом» американского капитализма. Сходным образом консолидировать российские капиталы может и «Газпром», взяв под свою опеку как другие госкомпании, так и частные сырьевые холдинги. Причем такой мегаконцерн не зазорно будет возглавить и лидеру нации Владимиру Путину, конвертировав политическое влияние в экономическое.

Другое дело, что Запад выдаст «Газпрому» карт-бланш не от избытка альтруизма. США смирятся с усилением российского концерна лишь в том случае, если он станет эффективным противовесом PetroChina. Хотя бы потому, что по законам капиталистической экономики ожесточенная конкуренция двух новых сырьевых гигантов должна привести к падению мировых цен на энергоносители. А ведь пока только ExxonMobil славится своим умением зарабатывать и на дорогой, и на дешевой нефти. Тем не менее «Газпром», похоже, принял вызов. В минувшую среду стало известно, что российский концерн собирается разместить свои акции на Шанхайской фондовой бирже. Схватка с PetroChina начинается с борьбы за финансовые ресурсы. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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

РЕГИСТРАЦИЯ

- > (495) 960 31 18 (ДОб. 2047)
- > CONFERENCE@SF-ONLINE.RU
- > WWW.SF-ONLINE.RU РАЗДЕЛ «СЕМИНАРЫ»
- > WWW.KOMMERSANT.RU

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

- все цены указаны без учета 18% НДС
- > СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 17000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, СЕРТИФИКАТ, ОБЕД, КОФЕ-БРЕЙКИ

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- > ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 19 ОКТЯБРЯ 2007 ГОДА СКИДКА 20%
- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО
- > ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЪ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%

**ТРАНСПОРТНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ:
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ**

20.11.2007

АУДИТОРИЯ ФОРУМА

- > ПРЕДСТАВИТЕЛИ МЕЖДУНАРОДНЫХ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ-ПЕРЕВОЗЧИКОВ, СПЕЦИАЛИСТЫ ТРАНСПОРТНЫХ ВЕДОМСТВ РФ. ЭКСПЕДИТОРЫ, ОПЕРАТОРЫ ГРУЗОВЫХ ТЕРМИНАЛОВ, ПРОИЗВОДИТЕЛИ ОБОРУДОВАНИЯ И ТЕХНИКИ ДЛЯ ПЕРЕВОЗКИ, ТАМОЖЕННЫЕ БРОКЕРЫ, КРУПНЫЕ ГРУЗОВЛАДЕЛЬЦЫ, ПРЕДСТАВИТЕЛИ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ, БАНКОВ

ПРОГРАММА ФОРУМА

Вопросы к обсуждению:

- > ТРАНСПОРТНАЯ СИСТЕМА РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
- > ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК И НАПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ
- > ОПЫТ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА
- > ТАРИФНАЯ ПОЛИТИКА РФ ПРИ ПЕРЕВОЗКЕ МАССОВЫХ ГРУЗОВ: АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ
- > АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > ВЗАИМОВЫГОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РОССИЙСКИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНЫХ ПРОЕКТОВ
- > ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ И ФИНАНСИРОВАНИЯ РЫНКА ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИЕЙ

- > СОТРУДНИЧЕСТВО В СФЕРЕ РАЗРАБОТКИ И ИМПОРТА НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ВНУТРЕННИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК ГРУЗОВ
- > ИНВЕСТИЦИИ ДЛЯ ОТРАСЛИ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > СТРАХОВАНИЕ ГРУЗОВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПЕРЕВОЗЧИКОВ: СРАВНЕНИЕ СТРАХОВЫХ ПРОГРАММ
- > НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ В ОБЛАСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК: ОСОБЕННОСТИ И НЮАНСЫ
- > ЭКСПЕДИРОВАНИЕ: РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ В ТРАНСПОРТНОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ГРУЗОВЛАДЕЛЬЦЕВ
- > КОНСОЛИДАЦИЯ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ ПЕРЕВОЗОК ВНУТРИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ: ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ
- > ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ТАРИФНОЙ ПОЛИТИКИ НА РЫНКЕ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК: ПРИНЦИПЫ И МОДЕЛИ
- > РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ДОСТАВКОЙ ГРУЗОВ





частная практика

СТРАТЕГИЯ

инвестиции → с28
 амбиции → с34
 конкуренция → с38

АЛЕКСЕЙ БЫСТРОВ СТРОИТ МЕБЕЛЬНУЮ СЕТЬ, ПОХОЖУЮ НА ИКЕА. А ИКЕА ОБУЧАЕТ ЕГО И ПОМОГАЕТ КРЕДИТАМИ. ОЧЕВИДНО, ШВЕДЫ УБЕЖДЕНЫ, ЧТО ИХ КРУПНЕЙШИЙ ПАРТНЕР И ОДИН ИЗ ЛИДЕРОВ РОССИЙСКОГО МЕБЕЛЬНОГО РЫНКА НИКОГДА НЕ СТАНЕТ СЕРЬЕЗНЫМ КОНКУРЕНТОМ.

Поставщик величества

ТЕКСТ:

МАКСИМ КОТИН

ФОТО:

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В приемной генерального директора группы «Черкизово» висят фотографии, на которых запечатлен владелец предприятия **Игорь Бабаев** с первыми лицами государства. В кабинете совладельца «Евросети» **Тимура Артемьева** висит картина, на которой запечатлен собирательный образ начальника во время интимных связей на диване с собирательным образом секретарши. А вот в коридорах офиса «Славянской мебельной компании» (СМК) в Нижнем Новгороде ее основатель Алексей Быстров повесил фотографию, на которой запечатлен диван.

Объект, впрочем, может поспорить в значительности с иными лицами. Не ДСП же какое и даже не дуб. Настоящий бук. Итальянский дизайн и в Эрмитаже смотрелся бы как родной. Ко всему прочему каталог компании обещает покупателю «глубокую» посадку. «Мало кто в стране делает мебель на деревянных каркасах, — объясняет причину своей гордости Алексей Быстров. — Модель показывает наши возможности. Пусть даже человек такой дорогой диван не купит, но ему приятно созерцать, что мы это можем».

Только вот пассивных созерцателей большинство — девять десятых оборота фирме дает дешевая мебель, а не дорогая серия «Комильфо». Но вешать Алексею Быстрову на стену фотографии недорогих диванов, очевидно, не комильфо. Хотя было бы логично, например, повесить

на стену фотографию пуфика, который в 2003 году заказала ему ИКЕА. Ведь с этого пуфика и началась история сотрудничества «Славянской мебельной компании» со скандинавской мебельной компанией, сделавшей Быстрова своим крупнейшим поставщиком в России.

На подпевках

ВСЕМ СОБЛАЗНАМ, которые открываются в свободное от работы время перед хорошо обеспеченным человеком, Алексей Быстров предпочитает отдых на реке. Практически каждые выходные летом он спускает на воду свой шестиместный катер и отправляется на Верхнюю Волгу, чтобы отдохнуть на облюбованных песчаных пляжах вместе с нижегородскими друзьями-коммерсантами. Отдых, впрочем, какой-то не-коммерсантский, хотя и органичный для

с23



Алексей Быстров гордится уникальной продукцией своей фабрики, но сам спит на диване IKEA

поставщика демократичной IKEA: заключается он в том, чтобы разбить палатку, искупаться, позагорать и, наконец, вечером у костра попеть песни под гитару. Что в репертуаре? «Зависит от того, у кого в руках гитара, — хозяин „Славянской мебельной компании” улыбается. — Я же подпеваю».

Быстров и в бизнесе привык к тому, чтобы быть на подпевках. В 1995 году он после путешествий на сухогрузах по Средиземному морю в чине третьего механика списался на берег и открыл небольшой мебельных цех. Начать дело помогли знакомые, которые владели мебельной фирмой: им просто не хватало диванов. Они поделились технологией и чертежами, Быстрову оставалось только наладить производство — о сбыте можно было не беспокоиться. Со временем, конечно, производственные возможности бывшего моряка переросли сбытовые таланты партнеров, но даже теперь Алексей Быстров играет в основном по чужим нотам. Три четверти оборота «Славянской ме-

бельной компании» дают продажи нескладным крупным мебельным ритейлерам, которые размещают на фабрике заказы на «свою» мебель (оставшаяся четверть приходится на более мелких партнеров, которые довольствуются сериями, предложенными самой СМК).

Несмотря на такую специализацию, в 2003 году Быстров шел на организованные для потенциальных поставщиков «Дни IKEA в Нижнем Новгороде» без особого энтузиазма. «Не верил, будто что-то может получиться. Разве немножко надеялся», — вспоминает предприниматель. Мероприятие произвело впечатление: при входе каждому участнику давали по пакету с сувениром. Потом показали фильм об IKEA. «Все было на высшем уровне, и в то же время демократично, как принято в IKEA», — говорит Быстров. — Вторую половину дня шли личные встречи. И менеджеры относились к людям с большой заинтересованностью, вне зависимости от того, какие у человека объемы».

ДОСЬЕ

«СЛАВЯНСКАЯ МЕБЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ» основана в 1996 году. Сегодня является крупнейшим поставщиком IKEA в России (другие крупные заказчики СМК — сети «Цвет диванов» и «Хоум центр»). Общие производственные мощности — 42 тыс. кв. м на четырех площадках (в городах Нижний Новгород, Семенов, Городец, Бор). Компании принадлежит нижегородский мебельный гипермаркет «Открытый материк» площадью 28 тыс. кв. м, а также три магазина «Меббери», четыре магазина «Дисо» (продают дорогую мебель). В СМК работает около 1500 человек. Оборот компании в 2006 году — около \$40 млн. Владельцы — три физических лица, в числе которых Алексей Быстров.

Объемы у Быстрова тогда тянули на \$10 млн. Ни на что особенно не надеясь, коммерсант пригласил шведов на свою фабрику. И через полгода IKEA дала Быстрову первый тестовый заказ на партию пуфиков: иностранцев не отпугнули ни звуки русского шансона, под который на СМК рабочие собирают мебель, ни оставшиеся под потолком Городецкой фабрики (которую Быстров приобрел в 2001 году) еще с советских времен лозунги вроде «Курс — эффективность и качество» или «Цех — наш дом, держи порядок в нем». Не отпугнул иностранцев и современный креатив рабочих СМК, наподобие следующего: «Внимание, будьте аккуратны с кожей на козлах. За бардак мы получаем по башке». «Работая в России, они, наверное, и не такого насмотрелись», — предполагает Быстров. «IKEA предъявляет к поставщикам серьезные требования по обеспечению постоянного уровня качества товара, условий труда на производстве, соблюдению экологических норм», — рапортуют в российской IKEA.

За пуфиком последовал угловой диван, за диваном матрасы. Желание Быстрова заниматься производством, не отягочая себя маркетингом, совпадало с желанием шведов развивать местные поставки в близком к Москве Нижегородском регионе. Когда в 2005 году Россию посетил основатель IKEA Ингвар Кампрад, Быстрову предложили с ним встретиться. «Для меня это был хороший знак, — говорит коммерсант. — Местная команда не боялась меня показать». Воспользовавшись случаем, Быстров взял у Ингвара Кампрада автограф.

Теперь схема сотрудничества выглядит так: предлагая освоить очередной артикул, IKEA позволяет СМК назвать свою цену на него. Быстров неизменно предлагает ми-

нимум, на который только способен. Но после этого следует обсуждение, как можно цену сделать еще ниже — за счет изменения технологии или материалов. Неудивительно, что на заказах соотечественников норма прибыли у него 13%, а на IKEA — только 6% (и это лишь «на круг» — есть товары, на которых он только что не теряет). Выходит, работать на легендарную компанию не так уж и выгодно. «Что значит невыгодно? — удивляется Алексей Быстров. — Это же было дополнительно».

Когда команда IKEA приехала на СМК впервые, Быстров привел гостей в пустые цеха и сказал: «Здесь могу делать мебель для вас». Теперь пустых цехов у него почти не осталось. В прошлом году оборот СМК приблизился к \$40 млн, половину из которых принесло «дополнительное» производство 111 артикулов для шведской компании. «Пустых цехов нет, зато есть свободная вторая смена, не говоря уже о третьей», — говорит коммерсант.

Мебель бери

ПИВО, ЯЙЦА, ВОДКА, МЕД, СПИРТ. Это не рацион алкоголика-оригинала. Это рабочие ингредиенты иконописца в Городце. Алексей Быстров купил фабрику «Городецкая роспись» ради цехов и персонала, который умеет обращаться с деревом. А получил в доверок народные городецкие ремесла и иконописную мастерскую, которая делает иконы только из натуральных компонентов. «Здесь в мастерской мы пишем иконы месяц, — делится сокровенным одна из сотрудниц с Алексеем Быст-

Мебель в «Меббери» называется уже не настолько пошло, как обычно у российских мебельщиков. Можно встретить детскую «Малгося». Впрочем, встречается и «Корзина 6036082»

ровым, заглянувшим на минуту в мастерскую. — А когда в церкви — одну дней за десять. Не знаю, что-то помогает». «Бог помогает», — вставляет Быстров, явно чувствуя себя тут не в своей тарелке, и ретируется.

Из 300 работников, которые прежде расписывали подносы и писали иконы, на промысле Быстров оставил полсотни — из политических соображений (чтобы не похоронить единственную историческую гордость городка). Остальных переехал на производство обычной своей мебели. Вообще, история приобретения Городецкой фабрики выглядит фантастически. На дворе был 2001 год, а предприятие возглавлял красный директор, который не хотел признать, что традиционные городецкие доски и детские стульчики давно не пользуются спросом. Ко всему прочему он еще и не удосужился получить контроль над предприятием, оставив большую часть акций у коллектива. Быстров эти акции и скупил. Остается только гадать, как только наивный директор продержался до миллениума. «Ну здесь же не Москва, — объясняет Быстров. — До сих пор в деревообработке можно найти такие предприятия».

Да и сам основатель СМК мало чем отличается от красного директора. Акции у его

коллектива, конечно, не скупил. Но, как и красные директора, он сосредоточен на производстве, а не на маркетинге, строительство своей дистрибуции явно не считает первостепенным делом, отдавая ее на откуп клиентам, а розничные магазины называет «товаропроводящей сетью».

Впрочем, в 2004 году «Славянская мебельная компания» попробовала построить свою товаропроводящую сеть, открыв мебельные магазины «Большая перемена»: два в Нижнем Новгороде и один в Волгограде. Увидев, что все местные конкуренты бьются за нижний сегмент, Быстров решил создать магазин для среднего класса, сделав ставку на демонстрацию мебельных коллекций. Ритейл-проект успешного производственника провалился. «Я видел, что есть дешевые магазины и дорогие, а средних нет, — говорит Быстров. — Видимо, и не нужны». Директор по исследованиям Discovery Research Group Александр Болтавин считает провал нижегородских мебельщиков не только закономерным, но и типичным. «По сравнению с продовольственным ритейлом уровень маркетинговой проработки проектов в мебельной рознице очень невысокий, — говорит он. — Тут многие проекты так заканчиваются, потому что игроки ле-

SAP СНГ. 15 лет в России

— Говорят сотрудники компании —

на правах рекламы



Роман Журавлев, директор нефтегазового сектора SAP СНГ

Расскажите, как складывалась ваша профессиональная карьера?

Уже во время учебы на факультете вычислительной математики и кибернетики МГУ меня очень интересовало все, что связано с ИТ и управлением. Со второго курса я стал работать, и вот уже более 10 лет

занимаюсь продажами. В SAP пришел, имея серьезный опыт работы в российских ИТ-компаниях, в том числе — опыт управления командой из 10 человек.

Почему SAP? Потому что именно здесь получаешь возможность работать с таким продуктом, как ERP-системы — на стыке инноваций в информационных технологиях и операционного бизнес-консалтинга. А если работать в этой области, то, конечно, с мировым лидером — SAP.

Не скрою, у меня было определенное предубеждение относительно западных компаний: что все строго по регламенту, меньше свободы, меньше творчества, больше пафоса, да еще и миф о том, что нужно блестяще знать английский. Однако все оказалось не так. В SAP я очень быстро — в течение нескольких

недель — понял, что есть и свобода, и возможность проявить себя. Очень развита взаимопомощь, коллеги открыты, готовы поделиться опытом. Да, английский нужен, однако его уровень можно подтянуть у нас на курсах, гораздо важнее — какой ты специалист.

Ощущение силы SAP ни с чем не сравнить: когда люди, работающие в офисах SAP по всему миру, готовы тебе помочь, когда осознаешь все богатство ресурсов, которыми можешь располагать в работе. Практически любой проект в SAP осуществляет команда экспертов, часто виртуальная. И нет ничего важнее умения работать в команде.

Если же говорить о начале работы в целом, можно условно выделить три задачи: Первая — «оживление» и получение признания,

вторая — активное развитие с фокусом на то, чтобы стать лучшим среди равных, третья — дальнейшее развитие с фокусом на способность справиться с более ответственной работой. Уточню только, что развитие — категория постоянная, и для меня это — часть моего профессионального комфорта. Перспектива — рост через осуществление все более сложных и масштабных задач, повышение ответственности, достижение виртуозности в управлении все более многочисленной командой. Искусство управления можно совершенствовать бесконечно.



Присоединяйтесь к команде SAP!
www.sap.ru/careers

c25

Быстров открыл для себя, что можно, оказываясь, не таскать мебель на руках, а возить на тележках. Открылось ему и существование такого изобретения, как конвейер

зут в воду, не зная броду». Каждый магазин стоил Быстрову около 6 млн руб., которые коммерсант потерял. «Не потерял, а инвестировал в опыт», — поправляет он.

Теперь он хочет окупить инвестиции: в этом году СМК запустила новый формат мебельных магазинов «Меббери». «Это значит, „мебель бери“, — поясняет Быстров. Первый магазин открылся в нижегородском гипермаркете «Открытый материк», который тоже построила СМК за 10 млн евро (компания использовала удачно подвернувшуюся площадь, чтобы надежнее закрепиться на домашнем рынке). Но если гипермаркетов Быстров больше строить не будет, то «Меббери» хочет распространить по всему Центральному региону.

«Меббери» — это такая IKEA в миниатюре на площади 3 тыс. кв. м. Посетитель магазина идет по маршруту, который последовательно проводит его от недорогой мягкой мебели до аксессуаров. На входе предлагают взять листочек для записок и карандаш. Даже мебель в «Меббери» называется уже не настолько пошло, как обычно у российских мебельщиков. Можно встретить детскую «Малгося» или кровать «Хипхоп». Впрочем, можно встретить и «Корзину 6036082». Ну и в отделе «Выбирай-ка», в противоположность отделу «Забирай-ка», придется оформлять заказ на крупную мебель: сразу домой ее не увезешь (небольшие площади не позволяют иметь под боком склад, как у IKEA). Правда, прямые сравнения с легендарным партнером Алексей Быстров отвергает, ссылаясь на то, что передовые достижения скандинавов переняли практически все европейские мебельные ритейлеры.

СМК планирует построить за пять лет до 50 магазинов «Меббери». Плохая новость для партнеров: половину продукции к этому времени Быстров хочет продавать не им, а «товаропроводить» через свою сеть. Есть и хорошие новости для партнеров. «Открывать по десять магазинов в год с нуля, не имея хорошего опыта работы в рознице, практически нереально. Единственный способ сделать это — переманить команду, которая уже реализовывала похожие проекты», — считает Александр Бол-

тавин. «Спрос сегодня смещается в сторону более дорогой, качественной мебели, — замечает генеральный директор ГК «Юнитекс» Алексей Вышковарко. — У компании, которая сегодня решится строить розничный проект в низком ценовом сегменте, ресурсов и опыта должно быть чрезвычайно много». Учитывая, что каждый из магазинов будет стоить СМК 8–10 млн руб., новые инвестиции производителя Быстрова «в опыт» могут оказаться весьма накладными.

Получилось случайно

ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА Алексея Быстрова с Ингваром Кампрадом была стремительной. Восемидесятилетний основатель IKEA путешествовал в России по жесткому графику: рано утром Быстров забрал его из гостиницы, а уже в четыре часа Кампрад уезжал из Нижнего Новгорода, чтобы посетить других партнеров. Несмотря на это, Быстрову удалось свозить Кампрада на Городецкую фабрику. Великий старец посоветовал ему избавиться от небольшого производства деталей для мебели из гнуто-клееной древесины. «Он сказал, что надо сконцентрироваться на главном — производстве мебели, — вспоминает Быстров. — А рынок этих изделий насыщен, можно их просто покупать и не париться. Я так и сделал».

Сотрудничать с IKEA бывший моряк начал во многом для того, чтобы приобщиться к богатому опыту компании. Но это Кампрад давал советы, а менеджеры IKEA были не столь разговорчивы. Быстрову пришлось буквально напрашиваться на экскурсии по европейским фабрикам, а потом в отелях по памяти зарисовывать планы эффективного размещения оборудования и подсмотренные ноу-хау — фотографировать не разрешали. Конечно, даже такая партизанщина шла российскому предприятию на пользу. Быстров открыл для себя, что можно, оказываясь, не таскать мебель по цехам на руках, а возить на тележках. Открылось ему и существование такого изобретения, как конвейер. Теперь на СМК массовые модели собирает не один рабочий, а несколько.

В следующем году «Славянская мебельная компания» запускает для IKEA в Город-

НОУ-ХАУ

«Славянская мебельная компания»:

- сделала ставку на контрактное производство дешевой мебели;
- поставляет IKEA мебели и матрасов на \$20 млн в год;
- развивает собственный ассортимент, выпуская продукцию, образующую дорогие линейки;
- намерена в течение пяти лет построить собственную сеть «Меббери» из 50 супермаркетов.

РЫНОК

ПО ОЦЕНКАМ Discovery Research Group, в 2006 году объем российского мебельного рынка составил \$3,5 млрд. Из них на мягкую мебель приходится около 23%, на корпусную мебель для комнат и прихожих — 32%, на кухонную — 16%, а на мебель для спальни — 14%. Объем мебельного производства в 2006 году оценивается в \$1,5 млрд. Крупнейшими игроками рынка являются компании «Шатура», «Электрогорскмебель», «Миа-мебель», «Сходня-мебель», «Севзапмебель», «Фабрика 8 Марта», «Славянская мебельная компания», Mr.Doors и др. Однако в сумме у них, по разным оценкам, от 20% до 30% объемов производства. В отрасли по-прежнему доминируют небольшие региональные фирмы.

це производство мебели из березового массива — скандинавы даже выделили СМК под этот проект долгосрочный кредит на льготных условиях (точные условия не разглашаются, но известно, что речь идет о \$2–3 млн), еще 20 млн руб. инвестирует сама СМК. На эти деньги компания запускает производство всего двух артикулов (некого ящика и полки), зато в огромных масштабах — впервые продукция СМК для IKEA пойдет на экспорт в европейские магазины. Сами шведы комментируют новый проект весьма скупко. «Мы открываем поставщикам выход на международные рынки, этим преимуществом могут воспользоваться предприятия, конкурентоспособные на мировом уровне», — заявили СФ в IKEA. Но куда важнее денег в этой истории то, что теперь IKEA участвует в бизнесе Быстрова не только финансами, но и знаниями — в ходе проекта сотрудники СМК пройдут обучение за границей.

Развивая бизнес «Славянской мебельной компании», не боится ли IKEA выра-

тить себе конкурента? Гипермаркет «Открытый материк», например, уже сегодня разместился на том же шоссе, что и нижегородская IKEA, причем на полпути к ней. «Для нас это еще одно преимущество», — не скрывает радости Эдуард Барсуков, управляющий «Открытого материка». «Получилось случайно», — замечает Алексей Быстров.

Случайно или специально, а конкурировать партнерам приходится. И в этой ситуации дружелюбности IKEA можно найти разные объяснения. IKEA, по словам владельца СМК, приветствует конкуренцию. Особенно если она не прямая: Быстров строит супермаркеты площадью 3 тыс. кв. м, а IKEA — гипермаркеты площадью 20 тыс. кв. м. Наконец, «Меббери» будет избегать городов-миллионников, которые интересуют IKEA, и устремится в города от 300 тыс. жителей.

Но, возможно, это лишь второстепенные факторы. Чтобы отбросить сомнения и понять, как сильно идеалы Быстрова отличаются от идеалов Кампрада, менеджерам IKEA достаточно увидеть в офисе СМК фотографию дивана «Комильфо».

«К скандинавскому дизайну люди еще долго будут привыкать, а у нас они могут купить то, к чему уже привыкли. Диван должен быть цветастым и выглядеть богато»

На Кавказе особенно

«ДИВАН ПОЛЬЗУЕТСЯ популярностью, — защищает Алексей Быстров предмет своей гордости, который органично смотрелся бы не в домах соотечественников, а в фойе филармонии. — Особенно на Кавказе».

Для некавказцев СМК делает дешевую мебель, но тоже далекую от современных идеалов лаконичной простоты. Либо дешево и аляповато, либо дорого и помпезно — в этой ловушке СМК сидит прочно, как и большинство российских мебельщиков. Причем сидит сознательно: утверждают, что производится то, что покупается.

«К скандинавскому дизайну люди еще долго будут привыкать, а у нас они могут купить то, к чему уже привыкли, — говорит Эдуард Барсуков. — А люди привыкли,

что диван должен быть цветастым и выглядеть богато». С такими установками российских производителей IKEA может не бояться никаких конкурентов. Даже открыв для них круглогодичные курсы повышения квалификации.

Алексей Быстров объясняет, что у его компании не хватит массы, чтобы формировать вкусы людей. Поэтому приходится идти за рынком. Вопрос в том, как понимать этот рынок. У самого Быстрова ведь дома стоит совсем не диван «Комильфо», как можно было предположить, а диван IKEA.

— Произведенный на нашей фабрике, — уточняет предприниматель. И добавляет с улыбкой, которая кажется немного извиняющейся: — Просто у меня дома современный стиль. Поэтому такой диван. **СФ**



BusinessColours

HL-4040CN HL-4050CDN

Европейский лидер по производству монохромных лазерных многофункциональных устройств представляет новое поколение продукции: цветные лазерные принтеры Brother для малых и средних рабочих групп. Полная гамма преимуществ — насыщенность цвета, надежность, простота управления, функциональность, высокая производительность и очень привлекательная цена.

Принципиально новые решения и традиционно высокое качество к услугам наших клиентов.

ЕКАТЕРИНБУРГ «Крона КС» (343) 263-7052, «ЮТи-Сервис», (343) 345-2545 Компания «Парад» (343) 257-5208 **КРАСНОДАР** «Дюна» (861) 239-6842 **КРАСНОЯРСК** «Тонер Плюс» 8-3912-540-900 «Нэта» 8-3912-636-100 «Оргтехника и сервис» 8-3912-216-144 «Сервис-Енисей» 8-3912-532-713 «Санрайз» 8-3912-669-993 **МОСКВА** «КМТ-групп» (495) 109-0093, «АРГУС мастер» (495) 105-5132, «Бюро офисных машин» (495) 105-8895, «Семса» (495) 956-3747, «Кописервис» (495) 675-4580, «Дюна-Систем» (495) 748-1582, «Барс А» (495) 995-2051, «АКВО» (495) 105-5716 **НИЖНИЙ НОВГОРОД** Сеть компьютерных магазинов «Компас» (831) 272-0720 «Апрель Сервис» (831) 434-3635 **НОВОСИБИРСК** «Нэта» 8-383-210-6500 «Но-нолет» 8-383-335-6535 «Тест» 8-383-210-6011 **ПЕРМЬ** «Первая Компьютерная компания» (342) 257-0017 «Сатурн-Р» (342) 220-9850 **САМАРА** «Прагма» (846) 270-1701 «Джи-Эс-Ти» (846) 340-5880 **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ** «Теллур М» (812) 325-3995, «Рена Компьютер» (812) 295-7039, «Аура Компьютерс» (812) 113-6056

brother At your side.®

Телефон «горячей линии» +7 (495) 510 6 510

www.brother.ru

Реклама. Товар сертифицирован.

РАССТАВШИСЬ С РЕЙДЕРСКИМ ПРОШЛЫМ, БЫВШИЙ СОВЛАДЕЛЕЦ ГК «РОСБИЛДИНГ» **АЛЕКСЕЙ ТУЛУПОВ** РЕШИЛ ЗАНЯТЬСЯ ДОЛГОСРОЧНЫМИ БИЗНЕС-ПРОЕКТАМИ. ТЕПЕРЬ ОН БУДЕТ ЗАРАБАТЫВАТЬ НА ДЕШЕВОЙ ОДЕЖДЕ И ЖЕЛАНИИ ЛЮДЕЙ МАСТЕРИТЬ СВОИМИ РУКАМИ.

текст: **ДЕНИС ТЫКУЛОВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ**

Доходное хобби



Smínex собирается зарабатывать на людях, которые хотят почувствовать себя мастерами

На совещаниях Алексей Тулупов — ныне президент и владелец инвестиционной компании Smínex — обычно рисует кружок, разделенный, подобно значку «Мерседеса», на три части. В каждую из долей вписана одна из трех составляющих успешного проекта: деньги, люди, идеи.

Деньги — это, по данным **СФ**, капитал \$300 млн. «Главная проблема с людьми, — жалуется директор по развитию УК Smínex **Сергей Свиридов**. — Очень мало менеджеров, готовых взять на себя ответственность за реализацию проектов». Впрочем, с идеями тоже не все гладко. Как утверждает Сергей Свиридов, в Smínex может прийти любой человек с улицы, и если его задумка покажется руководству привлекательной, то компания будет готова инвестировать в нее не ме-

нее \$20–30 млн, а сам он станет совладельцем бизнеса. Однако пока компания реализует только проекты, рожденные в ее собственных недрах.

Круг интересов Smínex широк: девелопмент, переработка сельхозпродукции, венчурные проекты. Но наибольший энтузиазм у Алексея Тулупова вызывает ритейл, на который в портфеле проектов сегодня приходится 40–45% всех запланированных инвестиций. Именно в этой сфере Smínex продвинулась дальше всего.

В августе 2007-го она запустила сеть дисконтных магазинов «Модный сезон», а до конца года собирается освоить уникальный для российского рынка формат hobby store — магазины, где продаются товары для хобби, требующих ручного труда: наборы для вязания, вышивания, аппликации, изделия из глины и многое другое. Предполагается, что эти проекты окупятся в течение трех-четырех лет, а в дальнейшем будут приносить доход не менее 30–40% в год — бизнес с меньшей доходностью Тулупова не интересует. Такая придирчивость, очевидно, объясняется тем, что в прошлом ему не единожды удавалось заработать гораздо больше.

Гроза универмагов

«В СЕРЕДИНЕ 1990-Х мы занимались, как и многие, куплей-продажей квартир», — вспоминает **Виталий Штутман**, один из первых партнеров Тулупова по бизнесу. Был и третий — **Сергей Гордеев**. Вместе они создали компанию «Росбилдинг». «Я проработал недолго, может быть, год-два. После чего ушел в шоу-бизнес, который меня всегда интересовал гораздо больше недвижимости», — продолжает Штутман. Сегодня он владелец небольшого клуба «Джем-кафе», расположенного на западе Москвы.

А вот Тулупов и Гордеев (к слову, второй является ныне сенатором от Пермского края и президентом фонда «Русский авангард») уходить не стали. Напротив, чем дальше, тем больше их интересовала недвижимость.

Широкую известность группа компаний «Росбилдинг» получила в конце 1990-х. В то время по Москве прокатилась волна захватов универмагов («Вешняки», «Гиме-

VILLAGIO
ESTATE

При поддержке
компаний
Villagio Estate

Каждую неделю ТОЛЬКО
в «Коммерсантъ **Weekend**»

НОВЫЙ АКУНИН

Мягкая обложка. Жесткий переплет.

«Младенец и чортъ» —
головокружительный
роман с продолжением.

Каждую пятницу —
с газетой «Коммерсантъ».
Каждый день —
в свободной продаже.



«Коммерсантъ **Weekend**»
Пособие по ВЫХОДНЫМ



У кашля два лица...



СИРОП ПОДОРОЖНИКА «ГЕРБИОН»
ДЛЯ ЛЕЧЕНИЯ СУХОГО КАШЛЯ

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

РЕКОМЕНДОВАН АССОЦИАЦИЕЙ
СЕМЕЙНЫХ ВРАЧЕЙ РОССИИ

Гербион®

Разработаны экспертами компании KRKA

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

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

www.krka.ru



ней», «Даниловский», «Бухарест» и др.). По словам генерального директора агентства антикризисных технологий и инвестиций «Анти» **Евгении Голенковой**, за многими из тех захватов стоял «Росбилдинг». Он заработал такую славу, что многие структуры, занимавшиеся недружественными поглощениями, даже прикрывались его именем, чтобы посеять панику среди владельцев захватываемых предприятий. Как правило, подобный прием использовали бывшие менеджеры самого «Росбилдинга». Кстати, владельцы агентства «Анти», известные на рынке как защитники от рейдеров, также вышли из компании Тулупова—Гордеева и первое время занимались тем, против чего впоследствии стали бороться.

По различным данным, «Росбилдинг» получил контроль примерно над 30 крупными торговыми центрами в Москве. Впоследствии все они были с выгодой перепроданы. «Еще три-четыре года назад удачный рейд-проект мог принести около 1000% годовых», — такую оценку дает Евгения Голенкова.

Впрочем, «Росбилдинг» был не только хищником, но и своего рода санитаром бизнеса. Как правило, до захвата магазины были убыточными предприятиями. После смены владельца в здании проводилась реконструкция, чтобы оно соответствовало стандартам современной торговой площадки, вместо старого персонала нанимался новый, а невыгодным арендаторам указывали на дверь. Один из участников рынка М&А рассказал **СФ**: однажды, чтобы выжить из торгового центра арендатора — продавца дорогой одежды, «Росбилдинг» открыл рядом рыбную лавку. В итоге одержимый ритейлер предпочел сам разорвать договор долгосрочной аренды. Жестоко? Однако, например, универсам «Москва» на Ленинском проспекте под управлением «Росбилдинга» вышел на прибыль всего за полгода.

Так Алексей Тулупов приобрел свой первый опыт в ритейле. Сегодня президент Sminex рассчитывает использовать его для создания собственных бизнес-проектов.

Сток в регионы

ВЕСНОЙ 2007 ГОДА ГК «Росбилдинг» прекратила свое существование. Наиболее очевидная причина ликвидации компании заключается в том, что доходность спекулятивных операций на рынке М&А серьезно снизилась: в Москве осталось

ДОСЬЕ

ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ SMINEX была зарегистрирована 15 ноября 2006 года. Под ее управлением находится более \$300 млн. Первоначальная структура создана на средства Алексея Тулупова — совладельца ГК «Росбилдинг», ликвидированной весной 2007 года. Около 40–45% запланированных инвестиций фонда приходится на ритейл. Два проекта («Модный сезон» и сеть хобби-центров) уже реализуются, еще пять на стадии разработки. Около 25% средств будет вложено в переработку сельхозпродукции (по некоторым данным, в производство пищевых добавок, которое разместится в Подмоскowie); 20% пойдет на проекты в сфере девелопмента, остальное — на различные венчурные проекты.

НОУ-ХАУ

Управляющая компания Sminex:

- рассматривает любые бизнес-идеи, отвечающие двум требованиям: первоначальные вложения в проект \$20–30 млн, рентабельность бизнеса через три-четыре года после выхода на окупаемость должна достигать 30–40%;
- при реализации проекта «Модный сезон» (торговля брэндированной одеждой в средне-низком ценовом сегменте) решила не выходить на высоконкурентный столичный рынок, а начала открывать магазины в регионах;
- вводит в России принципиально новый ритейл-формат hobby store.

РЫНОК

В ПРОШЛОМ ГОДУ, по данным компании Discovery Research Group, оборот российского рынка одежды составил \$25–28 млрд. Его ежегодный прирост оценивается в 15–20%. На верхний ценовой диапазон приходится не более 15% рынка, 55% — на средний, остальное — на массмаркет. Примерно 10–20% коллекций брэндовых операторов, работающих в среднеценовом и дорогом сегментах, не распродают за сезон и впоследствии поступают в стоковые магазины, где реализуются по цене на 50–70% ниже изначальной. В свою очередь стоковые центры делятся на три категории: одиночные небрэндированные магазины, сетевые ритейлеры («Сток-центр», «Фамилия» и «Дисконт-центр») и центры, основанные брэндовыми ритейлерами. Формат hobby store развит в США и Японии. На российском рынке пока нет крупных игроков, которые продвигали бы его.

Торговля дисконтом сегодня одно из самых перспективных направлений. Как правило, срок окупаемости подобных проектов составляет два-три года

мало достойных объектов. Рейдеры «добивают» парикмахерские и небольшие магазинчики в спальных районах.

Есть и другая точка зрения: «Росбилдинг» нашел бы чем заняться и в новых условиях. Рейдеры переместились в регионы: они активно осваивают Тверь, Екатеринбург, Нижний Новгород, Ярославль. «Скорее всего, имеет место некая политическая воля: „Росбилдинг“ просто попросили закрыться», — предполагает Евгения Голенкова.

Большая часть активов некогда грозной структуры отошла Гордееву (эксперты оценивают его состояние более чем в \$1 млрд). Тулупову достались несколько офисных и торговых центров на общую сумму около \$100 млн, а самое главное — \$300 млн. Его первым проектом стала сеть дисконтных магазинов одежды «Модный сезон».

Хотя Smineх имеет собственное девелоперское подразделение, работать на «Модный сезон» оно не станет. Все площади компания будет арендовать на открытом рынке. «Неправильно увеличивать доходность одного подразделения за счет другого», — объясняет Сергей Свиридов. — Проект должен выдерживать рыночные ставки».

Полагаясь исключительно на свои силы, проектная группа, занимающаяся «Модным сезоном», должна за три-четыре года отбить \$50–60 млн инвестиций: столько предполагается вложить в сеть из 100–120 собственных магазинов компании средней площадью около 1000 кв. м.

По мнению коммерческого директора компании Fashion Consulting Group **Ануш Гаспарян**, сеть «Модный сезон» должна оказаться успешной: «Торговля дисконтом сегодня одно из самых перспективных направлений. Как правило, срок окупаемости подобных проектов составляет два-три года». А вот **Ксения Рясова**, председатель совета директоров компании Ruveta OY, владеющей маркой Finn Flare, оптимизма коллеги не разделяет: «Открывать стокцентр площадью 1000 кв. м можно в городе с населением не менее 700 тыс. человек. В России не найдется городов для 100–120 магазинов такого формата».

Еще один нюанс: ассортиментная политика новой сети не совсем понятна. Как заявляется, торговать «Модный сезон» будет исключительно брендовой одеждой. Но пока у него только один серьезный партнер — группа компаний Inditex, которой принадлежат марки Zara, Stradivarius и Bershka. К тому же в Smineх утверждают, что средняя цена вещи в «Модном сезоне» будет около \$50. Однако если сейчас зайти на сайт компании, там можно увидеть и совсем дешевые товары: например, джинсы от 199 руб. и куртки от 399 руб. То есть получается, что по ряду позиций новая сеть будет конкурировать с давно присутствующими на рынке дисконтными ритейлерами вроде «Фамилии» и «Сток-центра».

Чтобы избежать этого, «Модный сезон» будет работать только в регионах. С августа 2007 года открыты три магазина: два в Нижнем Новгороде и один в Самаре. За пределами Москвы и Санкт-Петербурга формат дисконтных магазинов развит гораздо слабее. По словам Ануш Гаспарян, на рынке можно выделить лишь одного крупного регионального игрока — сеть «Лимон», владеющую семью магазинами в Новосибирске, тремя в Томске и двумя в Бийске. Причем 80% продаж одежды на периферии приходится на «дикую торговлю» — уличные рынки и лотки, и отовоевывать у них аудиторию «Модному сезону» будет проще, чем у его конкурентов «одноклассников». Впрочем, новой сети придется столкнуться как с первыми, так и со вторыми. Например, недавно о планах по освоению регионов заявила «Фамилия»: в течение ближайших двух лет компания намерена открыть за пределами Москвы и Санкт-Петербурга около 20 магазинов (в настоящее время у нее по одному магазину в Рязани и Ярославле). А сеть «Сток-центр» насчитывает уже семь региональных точек.

Нелобовая конкуренция

«У МЕНЯ ТРОЕ ДЕТЕЙ, и каждый из них обращался ко мне с просьбой сделать скворечник», — обосновывает Сергей Свиридов необходимость второго ритейлового проекта Smineх. — Но для горожан эта детская

У кашля два лица...



**СИРОП ПЕРВОЦВЕТА «ГЕРБИОН»
С ОТХАРКИВАЮЩИМ ЭФФЕКТОМ**

Уникальное сочетание экстрактов корня первоцвета и травы тимьяна с добавлением ментола

РЕКОМЕНДОВАН АССОЦИАЦИЕЙ
СЕМЕЙНЫХ ВРАЧЕЙ РОССИИ

Гербион®

Разработаны экспертами компании KRKA

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

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

www.krka.ru



«У меня трое детей, и каждый обращался ко мне с просьбой сделать скворечник. Но для горожан это серьезная проблема: нужно раздобыть доски, где-то пилить их, строгать»

просьба выливается в серьезную проблему: нужно раздобыть доски, потом где-то пилить их, строгать». В развитых зарубежных странах эта задача решена просто.

Там широко представлены магазины типа hobby store, где продаются заготовки, из которых покупатель может своими руками собирать различные поделки. В частности, чтобы сколотить скворечник, нужно за \$10–15 приобрести специальный набор, причем даже без гвоздей: части конструкции держатся за счет специальных креплений. Счастливый родитель получает заводского вида скворечник и авторитет в глазах детей, ведь домик для птиц папа смастерил вроде как сам. Всего в ассортименте подобных магазинов насчитывается несколько десятков тысяч позиций.

Первые hobby stores были открыты в середине прошлого века в Японии,

а в 1970-х годах формат прижился в США. Сегодня оборот крупнейшей сети такого рода Hobby Lobby, основанной **Дэвидом Грином**, превышает \$1,5 млрд.

В ближайшее время Smipex собирается создать хобби-центры в России (точного названия у сети еще нет; в настоящее время несколько вариантов тестируются на фокус-группах). По характеристикам проект во многом схож с «Модным сезоном»: предполагается вложить более \$50 млн в открытие 100–120 магазинов площадью от 500 до 1000 кв. м. «В них будет представлено около 20 тыс. ассортиментных позиций всех направлений, относящихся к увлечениям „сделай сам“», — объясняет Сергей Свиридов.

В отличие от «Модного сезона» первые хобби-центры будут открыты все-таки в Москве: первый — уже в нынешнем го-

ду, а второй — в начале 2008-го. Всего же их в столице будет 15–20. Конкуренции Smipex не боится. «Ничего подобного в России нет», — хвастается Свиридов. Прямых конкурентов действительно не наблюдается. Однако косвенных хоть отбавляй. Это и магазины подарков вроде LeFutur и Bagatelle, и сети, занимающиеся продажей детских развивающих игр, и DIY-ритейлеры. «Идея хорошая, потому что компания делает ставку на эмоциональную сферу, а люди на хобби тратят достаточно много денег», — отмечает коммерческий директор компании «Экспедиция» **Андрей Мудрый**. — То, что они не конкурируют в лоб с какой-то существующей сетью, тоже правильно. Правда, вызывает опасение, смогут ли они выдерживать свое уникальное позиционирование, когда начнут тиражировать магазины. Если я обнаружу в хобби-центре вещь, которую до этого увидел в другом магазине, не факт, что я куплю ее именно здесь».

К слову, «Экспедиция» тоже пытается усидеть на двух стульях, продавая подарки и товары для спорта. Однако она сама разрабатывает дизайн своей продукции и размещает заказы на производство. В Smipex на такие меры идти не готовы, но только пока: по замыслу авторов проекта с расширением сети ассортимент будет становиться по-настоящему уникальным, поскольку компания начнет заказывать товары конкретно под себя. Примерно 80% продукции будет изготавливаться в Китае, остальное — в России, причем, в отличие от ассортимента «Модного сезона», это будет товар от неименитых производителей. По мнению генерального директора компании Vector Market Research **Дмитрия Чумакова**, дополнительным инструментом для повышения рентабельности впоследствии может служить вывод private labels. Правда, по оценкам Чумакова, для реализации проекта по открытию 100–120 магазинов потребуются инвестиции, значительно превышающие \$50 млн, ввиду высоких арендных ставок, необходимости пополнения товарных запасов и рекламной поддержки.

Если «Модный сезон» и сеть хобби-центров будут развиваться так, как ожидает Алексей Тулупов, то у Smipex появятся дополнительные средства, на которые можно будет реализовать другие проекты, ожидающие своей очереди. По словам Сергея Свиридова, сейчас их у компании пять только в сфере ритейла. **СФ**



direct mail

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

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

Дирекция по рекламе: 8 (499) 943 9108, (495) 101 2353
Инга Кузнецова

Коммерсантъ | www.kommersant.ru

реклама

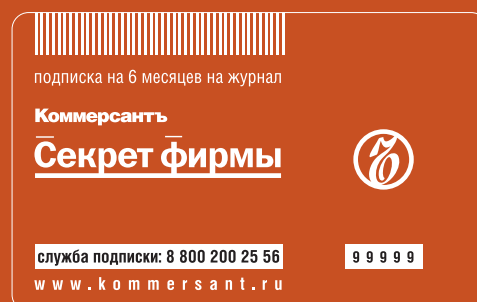
Скретч-карта — подписка за минуту!

Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»
на еженедельный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта —
это пластиковая карта, содержащая
под специальным защитным
слоем секретный код активации.

Купите скретч-карту,
сотрите защитный слой,
позвоните по телефонам:
8 800 200 2556, (495) 721 2882
или активируйте карту на сайте
www.kommersant.ru — и Вы подписаны.
Доставка изданий осуществляется
по почте. Для жителей г. Москвы
доставка изданий осуществляется
курьером или почтой по выбору.

Технологии успешного бизнеса —
100 страниц уникальной информации
о технологиях современного
бизнеса, об удачном
и неудачном опыте российских
и международных компаний,
о лучших сделках,
оригинальных решениях,
красивых идеях,
об актуальных проблемах бизнеса —
обо всем, что должен знать
современный руководитель
компании, чтобы уверенно
вести ее к успеху.



ПРЕЗИДЕНТУ «ЕВРОКОММЕРЦА» **ГРИГОРИЮ КАРПОВСКОМУ** ВСЕГО 29 ЛЕТ, НО ОН УЖЕ УСПЕЛ СОЗДАТЬ КОМПАНИЮ, КОТОРАЯ СТАЛА НОМЕРОМ ОДИН НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ФАКТОРИНГА. ВСЕ ПОТОМУ, ЧТО КАРПОВСКИЙ НЕ ЖАДНИЧАЕТ, А ДАЕТ КЛИЕНТАМ СТОЛЬКО ДЕНЕГ, СКОЛЬКО ТЕ МОГУТ ВЗЯТЬ.

текст: **Юлия Гордиенко**

Скрытый фактор



ГРИГОРИЙ ТАМБУЛОВ

Григорий Карповский рисует путь к новому рынку небанковского финансирования

За семь лет существования «Еврокоммерца» объем просроченной задолженности у компании составил немыслимо малую для рынка долю — 0,01% от ее долгового портфеля. В 2007 году оборот компании может достичь \$6–8 млрд, а прибыль — \$100 млн.

Конкуренты не верят отчетности «Еврокоммерца», что, впрочем, не помешало заинтересоваться агрессивным игроком компании «Тройка Диалог», которая приобрела контрольный пакет «Еврокоммерца». Полу-

чив дополнительные инвестиции, «Еврокоммерц» рассчитывает осуществить свои амбициозные планы — выйти на рынки других стран, а в России привить новую финансовую услугу — commercial finance.

Первые деньги

КАРЬЕРА ГРИГОРИЯ КАРПОВСКОГО началась еще когда он, будучи студентом экономфака МГУ, устроился в компанию Electrolux, где занимался брэндом AEG. Однако вскоре Карповский разочаровался в своей работе: «Приезжая, например, в Германию, я встречался с людьми, которые протягивали мне визитку с такой же должностью, как у меня. Разница в том, что они были старше меня на 20 лет». Провести столько времени на одной и той же позиции Карповский был не готов.

В конце 1990-х вместе с партнерами он решил начать консалтинговый бизнес. Им удалось переманить в свою компанию специалистов из тогда еще «большой пятерки» аудиторов, которым они посулили долю в бизнесе. «Найдерманс финанц корпораций» занялась финансовым консультированием и бизнес-тренингами. Поскольку дела шли неплохо, со временем у Карповского и его партнеров скопилось небольшая сумма денег, которую они решили потратить на создание нового бизнеса.

«Мы искали пустые ниши: хотелось заняться бизнесом, который хорошо развивается на Западе, но при этом пока не представлен в России», — вспоминает Карповский.

Выбор пал на факторинг — комплекс услуг финансирования под уступку денежных требований, включающий финансирование поставщика, его консультационную поддержку и управление его дебиторской задолженностью. После переуступки долгов клиент (поставщик) получает от факторинговой компании большую часть платежа, а выполнение обязательств дебиторами отслеживает уже

компания-фактор. Последняя зарабатывает на комиссии за пользование финансовым ресурсом (соответствует средним ставкам коммерческого кредитования) и факторинговой комиссии.

Однако по мере изучения вопроса Карповскому стало очевидно, что собственных денег на создание факторинговой компании не хватает. И тогда партнеры пошли с предложением по банкам. Первым заинтересовался Стройкредитбанк, а в течение последующих трех лет «Еврокоммерц» удалось привлечь еще три банка: «Траст», Транскредитбанк и Международный московский банк (ММБ). Они кредитовали «Еврокоммерц» по сложной схеме: для работы с каждым из банков организовывалось отдельное юрлицо — «Еврокоммерц—Траст», «Еврокоммерц—Стройкредит» и т. д., которым факторинговая компания и банк владели на паритетных началах. Исключение составил ММБ, кредитовавший «Еврокоммерц», но захотевший стать акционером.

Другие риски

ГРИГОРИЙ КАРПОВСКИЙ ЛЮБИТ делить факторинг на банковский и реальный, то есть небанковский, — им «Еврокоммерц» и занимается. На сайте компании даже вывешена таблица, объясняющая, почему реальный факторинг лучше. «Когда банк дает кредит или делает факторинг, его риск-менеджер всегда смотрит на финансовое состояние клиента, оценивая, сможет ли тот вернуть деньги, — рассказывает Карповский. — В итоге он ограничивает клиента определенной суммой».

Карповский предложил новый для российского рынка продукт — безлимитный факторинг. Для «Еврокоммерца» важна лишь способность клиента генерировать выручку и продавать товар, при этом размер «дебиторки» имеет второстепенное значение. «Чем больше сумма, на которую он продал, тем больше денег мы готовы ему дать», — обещает Карповский. На рынке же о том, что «Еврокоммерц» не смотрит на финансовую отчетность поставщиков, рассказывают как об анекдоте. «Хотя в этом есть определенная логика, — соглашается первый зампрединправления «Национальной факторинговой компании» (НФК) **Роман Огоньков**, — принципиально не столько качество актива, сколько способность закрывать возможные потери постоянными агрессивными продажами».

Карповский предложил новый для российского рынка продукт — безлимитный факторинг. Для «Еврокоммерца» важна лишь способность клиента генерировать выручку и продавать товар

Карповский в свою очередь объясняет отсутствие интереса к отчетности своих клиентов иным, чем у других игроков, взглядом на систему риск-менеджмента. «Еврокоммерц» оценивает не поставщиков, а их дебиторов: ведь именно с них в итоге придется собирать деньги. «За семь лет работы компания создала, по сути, самую большую в России базу данных по товарным отсрочкам в большинстве отраслей, которая на сегодня содержит свыше 30 тыс. кредитных историй, — с гордостью признается совладелец «Еврокоммерца». — Когда к нам приходит новый клиент, мы уже знаем его дебиторов — всех, кому он, скорее всего, продает свой товар».

Благодаря такому принципу работы, утверждает Карповский, за семь лет просроченная задолженность дебиторов «Еврокоммерца» составила лишь 0,01%. При агрессивных продажах (сейчас факторинговый портфель «Еврокоммерца» насчитывает больше \$1 млрд) процент невозвратов у компании должен был бы составить 20%, а то и все 25%, уверены в свою очередь участники рынка. Декларируемые «Еврокоммерцем» цифры кажутся им настолько невероятными, что они дружно подозревают его в списании долгов на какую-нибудь техническую компанию. Тем более что не подчиняющийся Центробанку «Еврокоммерц», в отличие от банковских факторов, не обязан предоставлять регулятору свою отчетность, в которой как на ладони видны все невозвраты. «Нас аудирует Deloitte & Touche», — возмущается Карповский и в свою очередь ждет краха системы риск-менеджмента банковских факторов, чтобы выкупить их портфели с дебиторской задолженностью.

Планы на «Тройку»

ПРИМЕРНО ГОД НАЗАД плотные отношения с банковским пулом стали тяготить «Еврокоммерц». «Мы построили неплохой бизнес, но в такой работе был существенный недостаток. Система была непрозрачной», — вспоминает Карповский.

С такой запутанной структурой ни провести IPO, ни выйти на рынок заимствований было невозможно. Тем временем готовность банков наращивать объемы инвестиций в «Еврокоммерц» истощалась.

«Мы хотели реорганизовать бизнес, и нам нужен был инвестор, который бы нам помог», — продолжает Карповский. Инвестор нашелся: в прошлом году контрольный пакет компании выкупил фонд «Тройки Диалог» Russia New Growth Fund, бенефициарами которого также выступают ЕБРР и Temasek Holdings. «На рынок альтернативного финансирования мы смотрели давно, и „Еврокоммерц“ нас привлек своей командой и правильно выстроенной бизнес-логикой», — приводит аргументы управляющий директор по инвестициям Troika Capital Partners **Гедрюс Лукас**.

«Тройка» помогла «Еврокоммерцу» консолидироваться и стать bankable — понятной для финансовых институтов и инвесторов. Благодаря новым акционерам «Еврокоммерц» увеличил собственный капитал: сейчас он равен \$140 млн, а к концу года, по словам Карповского, планируется довести его до \$350 млн.

ДОСЬЕ

ФАКТОРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ «ЕВРОКОММЕРЦ» основана Григорием Карповским в 2000 году. В качестве инвесторов компания привлекла четыре банка — Стройкредитбанк, «Траст», Транскредитбанк и Международный московский банк, для работы с которыми организовывалось отдельное юрлицо — им компания и банки (кроме ММБ) владели на паритетных началах. В 2006 году контрольный пакет «Еврокоммерца» приобретен ИК «Тройка Диалог» в лице Troika Capital Partners и фонда Russia New Growth Fund. С помощью нового акционера «Еврокоммерц» консолидировал свою структуру, сделал ее более прозрачной для инвесторов. Весной 2007 года «Еврокоммерц» пошел на нестандартный маркетинговый ход. Упростив бизнес-процессы, связанные с методами управления рисками, операционной частью и продажами, он представил свою продуктовую линейку в виде «коробочных» продуктов. В ближайшие год-полтора компания планирует выход на IPO.



«Тройка Диалог» помогла «Еврокоммерцу» стать понятнее для финансовых институтов и инвесторов

НОУ-ХАУ

Компания «Еврокоммерц»:

- позаимствовала у западных компаний систему риск-менеджмента, в которой оценивается финансовое состояние не клиента, а дебитора;
- создала самую масштабную в России базу данных по товарным отсрочкам по различным отраслям и крупную филиальную сеть из 57 отделений;
- первой среди факторинговых компаний привлекла в акционеры крупного инвестора — компанию «Тройка Диалог»;
- собирается создать не существующий пока в России рынок commercial finance.

РЫНОК

В ПОСЛЕДНИЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ рынок факторинга ежегодно увеличивался в два раза. В прошлом году его объем составил \$11 млрд, а в этом, по прогнозам «Эксперт РА», достигнет \$22 млн. При этом рынок продолжает оставаться концентрированным: на первую четверку игроков — «Еврокоммерц», Промсвязьбанк, Национальную факторинговую компанию (НФК), банк «Петрокоммерц» — приходится 76%. Такая концентрация объясняется высокими барьерами входа, к которым можно отнести сложные ИТ-технологии, финансирование (факторинг — капиталоемкий бизнес) и наличие региональной сети. Тем не менее активность проявляют и новые игроки, которые появились лишь год-два назад. Среди них — факторинговая компания «Траст», «Транскредитфакторинг», Международный московский банк и др.

Обретя долгожданную прозрачность, «Еврокоммерц» ринулся на рынки капитала, разместив за конец 2006-го — первую половину 2007 года сразу три облигационных займа на общую сумму 7 млрд руб., а в октябре вышел на международный рынок с кредитными нотами CLN на 5 млрд руб. Потренировавшись на облигациях, «Еврокоммерц» задумался об IPO: в первой половине 2008 года, по словам Григория Карповского, компания подготовится к размещению и проведет его, в зависимости от конъюнктуры рынка, в ближайшие год-полтора.

Деньги, которые компания выручит от IPO, заранее пристроены — ими «Еврокоммерц» собирается финансировать экспансию за рубеж и создание в России нового рынка — commercial finance.

Факторинг на выезде

НА ДНЯХ «ЕВРОКОММЕРЦ» открыл офисы на Украине и в Казахстане и теперь собирается строить там свою систему дистрибуции. Управлять отделениями «Еврокоммерц» намерен из Москвы, при этом «младшие братья» смогут пользоваться бэк-офисом и инфраструктурой «Еврокоммерца».

«Украина и Казахстан — перспективные рынки, — подтверждает директор департамента факторинговых операций Промсвязьбанка **Виктор Носов**. — Безусловно, мы проявляем к ним интерес». Роман Огоньков из НФК также признается, что его компания давно присматривается к сопредельным государствам,

однако пока, по его мнению, возврат на инвестиции все же лучше в России.

Планы по экспансии «Еврокоммерца» простираются и на дальнее зарубежье: по словам Карповского, страны БРИК (помимо России — Бразилия, Индия и Китай) «Еврокоммерц» воспринимает как «свою площадку». Но, по мнению Романа Огонькова, компанию там не слишком ждут: в той же Бразилии, например, отсутствие регулирования факторинговой деятельности привело к тому, что в каждом небольшом бразильском поселении есть местная факторинговая компания, в Индии проблема в работе по международному факторингу связана со сложным валютным законодательством, а в Китае рынок факторинга контролируется крупными госбанками.

Однако, похоже, акционеры «Еврокоммерца» еще и сами не до конца договорились о том, в какую сторону им идти. В аббревиатуре БРИК Гедрюс Пукас предлагает исключить букву «Б»: Бразилия, по его мнению, слишком далеко. Зато ближе Турция и страны бывшего соцблока.

Какую сумму акционеры «Еврокоммерца» готовы потратить на региональную экспансию, они не раскрывают. А потому полагают конкуренты, это лишь громкие заявления перед IPO. «Если бы мы готовили IPO, наверное, мы бы тоже говорили о страновой диверсификации, потому что в глазах инвесторов это дает дополнительную капитализацию», — размышляет Роман Огоньков.

Неограниченные возможности

СЕЙЧАС «ЕВРОКОММЕРЦ» собирается осваивать совершенно новый рынок commercial finance (в компании переводят как «небанковское финансирование»), существующий в качестве альтернативы банковской индустрии, в основе которой лежит механизм использования залога. Commercial finance основана на идее asset based lending (ABL) — финансирования на основе какого-либо актива.

«Я плохой заемщик, — приводит пример управляющий директор „Еврокоммерца“ **Илья Волков**. — Только что вышел из тюрьмы, работы у меня нет, кредитов никогда и никому не возвращал. Любой банк мне выдаст не больше \$100. При этом у меня есть мобильный телефон стоимостью \$500. Вы — commercial finance-компания, выдаете мне \$500. В качестве обеспечения вы берете мой мобильный телефон — не в залог, как это делает банк, а покупаете его и отдаете обратно мне в пользование. Если после оговоренного срока я возвращаю вам деньги с процентами (на них, как и в случае с факторингом, и зарабатывает

Какую сумму акционеры «Еврокоммерца» готовы потратить на региональную экспансию, они не раскрывают. А потому, полагают конкуренты, это лишь громкие заявления перед IPO

commercial finance-компания), ко мне возвращаются и права на телефон. Если нет — вы попросту его продаете».

Commercial finance-компания не важно финансовое состояние заемщика: она оценивает не его, а тот актив, который у него есть. В качестве активов может выступать все, что угодно, — от дебиторской задолженности (в таком случае это и есть факторинг, который выстроен у «Еврокоммерца» по принципам ABL) до продуктов, оборудования и даже торговых марок. При этом компании важно научиться управлять активом, чтобы в случае невозврата уметь выгодно его продать.

«ABL — инструмент для очень крупных клиентов. Например, в Великобритании им пользуются компании с оборотом от 50 млн до 1 млрд фунтов стерлингов», — говорит директор по маркетингу факто-

ринговой компании «Траст» **Людмила Климанова**. В «Еврокоммерце» считают такое мнение ошибочным и собираются предлагать commercial finance широкому кругу клиентов, делая акцент на малых и средних компаниях.

Тратить на построение этого бизнеса «Еврокоммерц» готов сотни миллионов долларов. Финансирование на основе активов будет работать, уверен Карповский, просто потому, что от факторинга к commercial finance развиваются все крупнейшие мировые игроки этого бизнеса, а потенциал рынка практически не ограничен. При этом Карповский уверен, что в России в ближайшие пару лет «Еврокоммерц» будет играть на этом поле в одиночку. Так что пока остальные разглядывают перспективы, его компания получит фору для развития нового бизнеса. **СФ**

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

**Без них
мир был бы
другим**

Сколько стоит жизнь знаковых людей?

Коммерсантъ  **ПИТЕР** *мидль*

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



реклама

конкуренция

частная практика

Потребление чая в России достигло предела. Однако собственники чайных компаний не спешат выходить из игры и рассчитывают заработать на росте рынка в денежном выражении.

В час по чайной ложке

ТЕКСТ: **Екатерина Трофимова**



BILDERBERG/PHOTOS

Tata Tea, чайное подразделение одной из крупнейших индийских корпораций Tata Group, намерено до марта 2008 года обосноваться в России, создав с одной из российских компаний СП по производству чая, кофе и напитков на основе чая.

Активный интерес к России индийцы стали проявлять еще в начале текущего года. Тогда участники рынка заговорили о возможной покупке одного из крупных российских игроков. «Для иностранных компаний это наиболее подходящий путь, поскольку самостоятельный вывод любого мирового чайного бренда в Россию сейчас достаточно дорогое удовольствие», — поясняет начальник отдела продаж компании «Императорский чай» **Сергей Васильев**.

Причина «дороговизны удовольствия» проста: российский рынок чая достиг точки насыщения. В 2006 году в натуральном выражении он вырос всего на 2%, и его объем, по оценкам ассоциации «Росчайкофе», составил примерно 169 тыс. тонн. «В пределах 160–170 тыс. тонн рынок колеблется уже 5–7 лет», — говорит генеральный директор «Росчайкофе» **Рамаз Чантурия**.

Рассчитывать на резкий рост продаж не приходится, ибо, по словам представителя компании «Май» **Владислава Киселева**, чай в России пьет примерно 96% населения. По общему объему потребления этого продукта в натуральном выражении наша страна занимает третье место в мире после Китая и Индии. За год «среднестатистический» житель России заваривает чуть больше 1 кг чая, и по данному показателю наша страна входит в пятерку лидеров: во всяком случае, пока она явно уступает ме-

сто Англии (3 кг в год на душу населения), а также Австралии (2 кг). В том же Китае, например, на человека приходится около 500 г чая ежегодно, а в Италии и Греции — и того меньше, 30–50 г.

Однако, несмотря на видимую бесперспективность рынка, продаваться иностранцам российские производители не спешат. «Про покупку российских компаний периодически слухи ходят, но они ни разу не подтвердились фактами», — замечает брэнд-менеджер Ahmad Tea в России **Андрей Алексеев**. Не может пока похвастаться конкретными договоренностями и Tata Tea.

На что же рассчитывают производители чая? Если в натуральном выражении потенциал роста российского чайного рынка практически исчерпан, то в финансовом плане запас еще есть. По данным «Nielsen Россия», за 2006 год в денежном выражении объем российского чайного рынка вырос на 14% и, по оценкам «Росчайкофе», превысил \$1 млрд. Для сравнения: в США, где потребляют в полтора раза меньше чая, чем Россия, объем этого рынка составляет \$6 млрд.

Вам пакет

КАЧЕСТВЕННЫЙ РОСТ российского чайного рынка происходит благодаря изменению структуры потребления. Сегмент дешевого чая постепенно сужается, зато расширяются сегменты среднеценовой и премиальной. Много ниже спрос на элитные чаи: на их долю, по словам Владислава Киселева, пока приходится не более 1% рынка. Однако увеличивается интерес россиян к ароматизированным чаям, редким сортам и фруктовым смесям, которые также относятся преимущественно к среднему и премиум-классу.

Пытаясь выжать побольше денег из пачки чая, производители соревнуются в выпуске так называемых целевых марок (для детей, для молодых женщин, для беременных, для мусульман) и создают бренды, стилизованные под английские.

«Любой крупный производитель может произвести чай с любым вкусом. Это не проблема. Проблема в том, чтобы потом чай продать»

Особых успехов на этом поприще добилась компания «Орими трейд», которая продает чай под маркой Greenfield, зарегистрированной в Великобритании: по данным «Росчайкофе», Greenfield является самым быстрорастущим чайным брендом. Менее успешной оказалась «заграничная» марка Curtis & Patridge, которую компания «Май» начала использовать в 2005 году. Виной тому, в частности, отсутствие рекламы «майского» бренда на ТВ, тогда как «Орими трейд» на продвижение Greenfield, по сведениям Рамаза Чантурии, потратил \$7–10 млн.

Но главная тенденция последних лет — бурный рост сегмента пакетированного чая. В 2002 году его доля составляла менее 20% рынка в натуральном выражении, к 2006 году она выросла до 35%, в деньгах превысив 56%, а в июне-июле 2007 года, по данным «Nielsen Россия», достигла 40,4% в натуральном и 62% в стоимостном выражении. Любовь россиян к пакетикам растет с ускорением темпа жизни. И нынешние показатели не предел: в Великобритании, например, около 90% чая (в натуральном выражении) потребляется именно в таком виде.

Правда, дальнейшее увеличение спроса на пакетированный чай чревато определенными сложностями для российских производителей. «Отечественные чаеразвесочные фабрики зачастую не располагают соответствующим оборудованием в количестве, необходимом для удовлетворения запросов растущего рынка», — предупреждает PR-директор компании «Орими трейд» Мария Драбова.

Насыщенный вкус

ОДНАКО ОСТАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ для роста или повышения рентабельности у российских «чайников» исчерпаны. Львиная доля урожая чайного рынка достается нескольким игрокам. «Российская чайная индустрия — классическая олигополия», — считает Сергей Васильев. Три четверти рынка контролируют всего пять компаний. Крупнейшая — «Орими трейд»: на ее долю, по оценкам участников рынка, приходится около 32%. Ближайшие ее преследователи — «Май» (16%), Unilever (9,5%) и «СДС-фудс» (представляет компанию Ahmad; 9,2%). Замыкает пятерку лидеров компания «Сапсан» с долей около 9%. Оставшиеся 25% рынка — у десятки средних и мелких производителей.

Казалось бы, сделки по слияниям-поглощениям обычны для стагнирующих рынков. Однако российские чайные компании не стремятся скупать активы соседей. По словам экспертов, такая пассивность объясняется тем, что наращивать производственные мощности в нынешних условиях просто бессмысленно, а все сильные бренды уже принадлежат лидерам. «Любой крупный производитель может произвести чай с любым вкусом. Это не проблема. Проблема в том, чтобы потом чай продать», — поясняет Владислав Киселев.

Радикально повысить рентабельность у российских «чайников» также не получается: резервы исчерпаны. На сегодняшний день все крупные компании имеют собственные фасовочные предприятия на территории страны. Последней открыла производство «СДС-фудс» (в 2006 году). Наличие собственной фабрики позволяет существенно экономить на таможенных сборах. В январе 2007 года были отменены пошлины на ввоз чая, которые составляли 5%. Между тем 20-процентные пошлины на импорт готовой продукции сохранились. Как следствие, в России фасуется 80% потребляемого здесь чая.

Большая часть сырья, ввозимого в Россию, покупается на чайных аукционах по месту выращивания: в Шри-Ланке, Индии, Китае, Вьетнаме, Индонезии, Кении. Крупные компании держат там своих представителей, небольшие пользуются услугами посредников. Если, например, крупнейшие российские импортеры фруктов — Sunway, JFC, «Сорус» — обзавелись собственными плантациями, то чай наши производители не выращивают. Исключение составляет разве что англо-голландский Unilever. «Имея собственную плантацию, ты привязан к ней и в случае природных катаклизмов оказываешься в невыгодных условиях по сравнению с конкурентами, которые могут купить более дешевый чай на иных плантациях», — говорит Владислав Киселев. Кроме того, большинство современных чаев представляют собой смесь сортов с различных плантаций.

Правда, с отменой пошлин российский чай получил еще один бонус, долгосрочный: он стал более конкурентоспособным на внешних рынках. «По сути, российская чайная индустрия является промышленной базой для всего СНГ», — говорит Рамаз Чантурия. По его данным, в 2006 году из России было экспортировано порядка 8 тыс. тонн готовой чайной продукции против 6 тыс. тонн годом ранее. Что ж, напоили своих — самое время братья за соседей.

11,2% — на столько в среднем выросли мировые цены на чай, какао и кофе за первые девять месяцев 2007 года

«Орими трейд» старается быть везде



BILDERBERG/PHOTAS

«Май» добавил к экономичным маркам премиальный брэнд



BILDERBERG/PHOTAS

«Орими трейд»

Условно говоря, российская «чайная Nestle»: основанная в 1994 году, компания быстро потеснила конкурентов, захватив в итоге почти треть рынка.

Доля рынка в июне-июле 2006 года*: 24,5%

Доля рынка в июне-июле 2007 года*: 28,9%

Выручка в 2006 году**: 8,4 млрд руб.

Стратегия: лидерство во всех сегментах чайного рынка.

Тактика: делает ставку на регионы. На долю ее «чайных принцев» («Нури», «Гиты», «Канди», «Явы») сегодня приходится 30% рынка. Компания ведет агрессивную рекламную политику, расплачивается с поставщиками деньгами, практически не используя товарные кредиты. По словам экспертов, «Орими трейд» не просто отслеживает тенденции рынка, но и сама их формирует. Так, запуск фруктовой линейки премиального брэнда Greenfield способствовал значительному росту популярности сегмента фруктовых чаев. Также компания одной из первых уловила тенденцию к переходу с листового на пакетированный чай.

Проблемы: сосредоточившись на завоевании рынка, «Орими трейд» упустила контроль над ситуацией с персоналом, и весной 2007 года недовольные условиями труда сотрудники создали профсоюз и пожаловались в Государственную инспекцию по труду. Компания была оштрафована, профсоюзные лидеры — уволены.

Результат: компания является безусловным лидером отрасли.

Новые цели: освоение рынка растворимого кофе.

* экспертная оценка

** данные компании

*** расчеты «Секрета фирмы»

«Май»

Первая частная компания на российском чайном рынке. Создана в 1991 году. Сумела убедить потребителей в том, что настоящим является только крупнолистовой чай. Развивает брэнды «Майский», «Лисма», «Заваркин», Curtis & Patridge.

Доля рынка в июне-июле 2006 года*: 12,8%

Доля рынка в июне-июле 2007 года*: 13,7%

Выручка в 2006 году**: 4,1 млрд руб.

Стратегия: создание российского чайного брэнда национального масштаба.

Тактика: компания первой начала поставлять в Россию качественный цейлонский и индийский чай. Первой открыла собственную чаеразвесочную фабрику (в подмосковном городе Фрязино). Закупает чай непосредственно на аукционах через собственных представителей. Активно экспортирует продукцию в страны СНГ и Европы. Изначально специализировалась на чаях экономичного сегмента, но в 2005 году запустила премиальную марку Curtis & Patridge. Стала первым в России производителем чая и кофе, сертифицированным на соответствие стандарту качества ISO 9001.

Проблемы: последний удачный брэнд — «Лисма» — компания запустила в 1998 году. В 2005-м ее имидж заметно подпортило судебное разбирательство с «Орими трейд», обвинившей «Май» в копировании торговых знаков.

Результат: по данным компании «Комкон», в 1996 году название «Майский» потребителями воспринималось как один из сортов чая. Но компания не сумела воспользоваться преимуществом первооткрывателя и удержать лидирующие позиции.

Новые цели: вернуть лидирующие позиции на рынке.

3 млн тонн чая собирают в мире ежегодно

У российского Unilever мощный финансовый тыл

Ahmad делает ставку на ценителей хорошего чая



ALAMY/PHOTAS



LAIF/VOSTOCK-PHOTO

Unilever

Англо-голландский холдинг вышел на российский рынок в 1992 году с маркой чая Lipton. Позднее к ней добавились брэнды Brook Bond и «Беседа».

Доля рынка в июне-июле 2006 года*: 15%

Доля рынка в июне-июле 2007 года*: 12,9%

Выручка в 2006 году***: 4,9 млрд руб.

Стратегия: развитие производственной базы и инновационной упаковки за счет инвестиций материнской компании.

Тактика: главное преимущество российского Unilever — мощная финансовая поддержка международного холдинга. В 2002 году компания открыла собственную чаеразвесочную фабрику в России, занимающую второе место в Европе по объемам производства. В ближайшем будущем Unilever собирается построить еще одно чайное предприятие стоимостью 25–200 млн евро. В августе 2006 года начала продавать чай Lipton в новых для России пакетиках-«пирамидках». Специально для России разработала экономичный брэнд «Беседа», смеси Lipton Earl Grey и Lipton Taste of London. Совместно с PepsiCo запустила производство холодного чая Lipton Ice Tea.

Проблемы: неповоротливая структура глобального холдинга не позволяет быстро реагировать на изменения; из-за ошибочного позиционирования премиальный брэнд Lipton стал восприниматься как марка «офисного чая» среднего качества.

Результат: компания теряет позиции в сегменте горячих чаев, но, по ее собственным данным, контролирует более 50% рынка холодных чаев.

Новые цели: дальнейшее усиление присутствия в России, возврат премиального статуса Lipton.

«СДС-фудс»

С 1999 года — эксклюзивный российский дистрибутор марки Ahmad с правами представительства и полномочиями по маркетингу брэнда Ahmad Tea.

Доля рынка в июне-июле 2006 года*: 14%

Доля рынка в июне-июле 2007 года*: 12,6%

Выручка в 2006 году***: 4,5 млрд руб.

Стратегия: создание образа компании, выпускающей качественный продукт для широкого круга потребителей.

Тактика: компания сделала ставку на создание образа классического английского чая. Не слишком много тратит на прямую рекламу, предпочитая образовательные статьи и спонсорство в интеллектуальных передачах типа «Что? Где? Когда?». В маркетинговой стратегии использует игру на слабых местах конкурентов. Так, в противовес компании «Май», продвигающей крупнолистовой чай, пытается внушить потребителям, что лучший чай получается «из двух верхних листочков». На базе зонтичного брэнда старается представить максимальный ассортимент сортов и вкусов. В 2006 году открыла собственное производство в России. В 2007 году вышла на рынок прохладительных напитков с холодным чаем Ahmad.

Проблемы: концентрация на одном брэнде ослабляет позиции компании; конкуренция в созданной Ahmad нише английского чая заметно возросла.

Результат: по данным компании, с 2004 года марка Ahmad Tea удерживает второе место на российском рынке чая.

Новые цели: развитие сегмента холодного чая на основе классического брэнда Ahmad. **СФ**

с41



Audi A8

Он знает, каким должно быть будущее и предпочитает создавать его сам.

Он не зависит от изменчивых обстоятельств. Все подчиняется его воле.

Обновленный Audi A8. Широкая гамма современных двигателей.

Модифицированная многоуровневая пневмоподвеска. Система помощи при перестроении Side Assist.

Покорив настоящее, он приближает будущее.

Официальные дилеры Audi в России: **Москва:** Audi Центр Москва (495) 797 9090; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Audi Центр Варшавка (495) 755 8811; Audi Центр Запад (495) 775 7772; Audi Центр Север (495) 785 2727; Audi Центр Сити (495) 730 9988; Audi Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург:** Audi Центр Витебский (812) 334 3500; Audi Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Audi Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Audi Сервис Воронеж (4732) 21 7777; **Екатеринбург:** Audi Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Ижевск:** Audi Сервис Ижевск (3412) 91 2812; **Иркутск:** Байкал Моторс (3952) 266 397; **Казань:** АЦ Казань (843) 519 4884; **Калининград:** Audi Сервис Калининград (4012) 71 9354; ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633

Превосходство высоких технологий www.audi.ru

Он создает будущее таким,
каким хочет его видеть



Краснодар: Ауди Центр Краснодар (861) 999 0000; **Красноярск:** Ауди Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Ауди Сервис Магнитогорск (3519) 220 204; **Минеральные Воды:** Ауди Сервис Минеральные Воды (87922) 610 30; **Набережные Челны:** Ауди Сервис Набережные Челны (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Ауди Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Ауди Центр Новосибирск (383) 227 7000; **Пермь:** Премьер (342) 213 9969; **Ростов-на-Дону:** Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; **Рязань:** Ауди Сервис Рязань (4912) 300 003; **Самара:** Ауди Центр Самара (846) 372 0000; **Сургут:** Ауди Сервис Сургут (3462) 77 4444; **Тольятти:** Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (347) 292 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 247 0000

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ **Audi** MAGAZIN

идеи

заявка на будущее

wow → с50
деньги под ногами → с52
мысли → с53
методы → с54
своя игра → с55

Не только тренеры по тайм-менеджменту повышают эффективность клиентов. «Взломщики жизни», объединяя разрозненные технологии и идеи под названием «лайфхакинг», формируют новаторскую систему управления жизнью.

Взломщики жизни

текст:
анастасия джмухадзе,
константин бочарский
иллюстрация:
леонид фирсов

«Лайфхакинг — это стиль жизни. Это постоянное самосовершенствование и поиск оптимальных решений, стремление к стопроцентной эффективности труда и качеству жизни, — пишет в своем блоге системный администратор Кирилл Жольнай, активно внедряющий лайфхакинг в свою собственную жизнь. — Я считаю, что у реального лайфхакера, не из анекдота, просто не должно быть домашних животных,

если это не необходимость, например как собака для охраны дома».

Впервые термин life hack употребил английский журналист Дэнни О'Брайен в 2004 году. Соединив слова life (жизнь) и hack (взлом), он дал название маниакальному стремлению гиков, компьютерщиков до мозга костей, к увеличению продуктивности своего труда. О'Брайен обобщил принципы деятельности программистов, создающих специальные скрипты для того, чтобы работа выполнялась «сама собой», и представил их на конференции O'Reilly Emerging Technology Conference в Калифорнии в феврале 2004-го. Придуманый О'Брайеном термин получил широчайшее распространение. Слово «лайфхакинг» стало знаменем культурного явления, которое обрело не только имя, но и идеологию.

«Время дороже денег, потому что, лишившись средств, вы всегда сможете начать восхождение к богатству. Но если у вас не осталось времени, никакой новый старт невозможен» — эти слова миллиардера Дональда Трампа отражают главный принцип лайфхакеров — экономить время, являющееся самым ценным ресурсом.

Лайфхакинг обзавелся всеми положенными ему атрибутами: библией Getting Things Done («Как разобраться с делами») Дэвида Алена, профильными ресурсами со словами life hack в названии, авторитетными специалистами по «уменьшению трения» в системе «человек—мир». Да и сам мир лайфхакинга наполнился массой идей, устройств, технологий, приборов и методов.

«Секрет фирмы» проанализировал и систематизировал то, без чего не обойтись современному лайфхакеру.







AFP/EASTNEWS

Сон в руку

Мучительным привыканием заплатил гуру лайфхакинга **Стив Павлина** за освоение методики полифазного сна. Сторонники этого подхода практикуют интервалы сна по 20–25 минут, сокращая общую его продолжительность всего до четырех часов. При такой системе, как утверждает Павлина, повышается работоспособность и улучшается память. В результате за 64 дня практики ему удалось достичь так называемого эффекта lucid dream — «здоровомыслящего сна». Впервые о таком состоянии Стиву в 1994 году рассказала его жена Эрин. «Это значит, что вы спите и смотрите сон, понимая, что это сон, то есть пробуждается ваше сознание, — рассказывает Павлина. — Вы способны логически мыслить, рассуждать и запоминать происходящее». По мнению Эрин, в таком состоянии человек учится и осознает информацию гораздо эффективнее, чем наяву. «Сон можно вызывать, запрограммировать его сюжет и начать процесс познания», — объясняет Эрин. Это «кино во сне», по мнению супругов Павлина, позволяет использовать даже «растрчиваемое впустую» время сна. Мозг как будто проживает каждый период сна совершенно иные события в иных реальностях и получает новый опыт, который может пригодиться в обычной жизни.

Инструмент_ технология здоровомыслящего сна

Хакер_ Стив Павлина

Задача_ продуктивное использование времени, когда человек спит для решения задач в фоновом режиме

Бумажное царство

Проект **DIYPlanner.com** — это сообщество людей, которые, по их собственному признанию, видят ценность бумаги как «медиума» в планировании, повышении личной эффективности, творческо-

го самовыражения и развития идей. Возможно, первой компанией, задумавшейся об использовании бумажных носителей в качестве инструмента лайфхака, была Moleskine. Выпустив серию специализированных блокнотов для репортеров, писателей, художников и путешественников, она снабдила свою продукцию множеством мелочей, обеспечивающих дополнительную функциональность своей продукции.

Но, создав даже блокнот для хранения памятных вещей, компания упустила один крайне важный сегмент — поле идей. Разработкой бумажных носителей, призванных максимально удобно фиксировать, организовывать, искать, связывать и развивать идеи, и занимается **DIY Planner**. Кроме «блокнотов для идей», здесь работают над всеми форматами «бумажных гаджетов» — стикеров, карточек, creative blocks, закладок и различных способов визуализации плохо визуализируемых сущностей. И хотя **DIY Planner** — некоммерческое предприятие, наиболее удачные проекты имеют все шансы получить путевку в жизнь.

Инструмент_ **DIYPlanner.com**

Хакер_ сообщество **DIY Planner**

Задача_ расширение возможностей бумажных носителей как информационного «медиума»

Поклонники здоровомыслящего сна утверждают: спать порциями по 20–25 минут гораздо эффективнее, потому что в таком режиме мозг продолжает свою креативную работу

Русский хак

«Главная особенность — выбирать те идеи, которые сможет применить на практике любой человек», — рассказывает о проекте Livehacker.ru его создатель Владимир Яшников.

Для студента Тамбовского технического университета нетривиальные решения повседневных задач были поначалу хобби. «Образцом для меня стали американские сайты, такие как Lifehacker.com. Позднее возникла идея сделать для этого направления специализированный ресурс». В начале 2007 года Владимир создал сайт и начал собирать хаки, отдавая предпочтение компьютерным. «Я считаю, что это должны быть нестандартные, но простые решения, увеличивающие продуктивность, причем объясненные доступно для любого человека», — вспоминает Владимир Яшников. Работая над проектом, Владимир отказался от идеи авторского блога, рискуя набрать коллектив авторов, чтобы обеспечить бесперебойность публикаций. «Я не ожидал, что с лета, когда мы запустили проект в полную силу, Lifehacker.ru станет таким популярным», — признается Владимир. Сейчас у проекта более 3 тыс. RSS-подписчиков и не меньше 1 тыс. уникальных пользователей в день. В прошлом месяце число показов превысило 80 тыс.

Инструмент Livehacker.ru

Хакер Владимир Яшников

Задача создать информационный ресурс для российских лайфхакеров

Деньги из времени

В буквальном смысле тратить время с пользой предлагает лайфхак студии Артемия Лебедева. Созданные им часы TaskWatch — это настенный органайзер. В привычную белую магнитную доску для записей вмонтированы часы: делать записи следует прямо на циферблате. TaskWatch отлично визуализирует метафору проектного планирования, соединив на одной рабочей поверхности проекты и время. Еще одно важное послание TaskWatch — период между 18.00 и 21.00 отсутствует, видимо, для того, чтобы не было искушения заполнить рабочими проблемами личное время.

«Вместо традиционного измерителя времени лайфхакер пользуется многофункциональным планирующим устройством, — считает создатель сайта Lifehack.ru Денис Балув. — Пока только в Сети, на персональной странице iGoogle, но прототип для офлайна уже разрабатывается». Ambient Clock — электронный планер. Он синхронизируется с Google Calendar и показывает приближение занесенного в календарь события цветовой индикацией фона. Как скоро такое устройство появится на столах лайфхакеров, пока неизвестно, но пользоваться онлайн-версией, по мнению Балув, достаточно удобно.

Инструмент TaskWatch, Ambient Clock

Хакеры Артемий Лебедев, Денис Балув

Задача совместить в одной смысловой плоскости задачу и время

Пятиминутка пользы

«Настоящий лайфхакер — тот, кто рекомендуемый к применению хак опробует на себе», — уверен увлекающийся созданием виджетов блоггер под ником Dan Rastor. — Причем чем нагляднее демонстрация, тем лучше воспринимается хак, ведь суть именно в том, чтобы объяснить доходчиво». Если использовать этот критерий, то проект израильских программистов 5min Life Videopedia — суть от сути лайфхака. «Мы верим, что

каждый человек — эксперт хотя бы в одной области», — поясняет один из основателей сервиса Рен Харнево. Задача проекта — собрать глобальную энциклопедию знания, в которой все полезные навыки и информация умещались бы в пятиминутных видеороликах. Основанный в октябре 2006 года сервис позволяет экономить время на поиске информации: там, где обычный поисковик выдаст сотни результатов, 5min выберет лишь несколько видеозаписей из нужной категории. За первые два месяца сайт привлек более 250 тыс. посетителей. «Мы оставили жесткое ограничение пять минут, потому что сегодня люди ищут быстрых решений», — говорит Харнево. На сайте систематизированы самые разные видеоинструкции — от правильного завязывания галстука до обучения игре на гитаре.

Инструмент 5min Life Videopedia

Хакер Рен Харнево

Задача собрать глобальную энциклопедию знания в виде коротких пятиминутных уроков на любую тему

5min Life Videopedia позволяет экономить время при поиске информации. Там, где обычный поисковик выдаст сотни ссылок, 5min приведет лишь несколько «самых-самых» видеозаписей





«Собрание советов и приемов, как сделать жизнь немножко лучше» Мерлина Манна входит в обойму обязательных инструментов лайфхакера

Собрание хакеров

«Одни элегантные, другие корявые. Многие в своей простоте близки к дзену, в то время как другие идеально византийские, — определяет один из основоположников лайфхакинга **Мерлин Манн**, что же такое хаки. — В любом случае хорошие лайфхаки помогают решить реальную проблему зачастую необычным способом». В сентябре 2004 года Мерлин Манн, журналист и программист, запустил портал 43 Folders, который должен был систематизировать обилие идей и собирать все — от «хозяйке на заметку» до программ, синхронизирующих получение почты с разных адресов. Подобное «собрание советов и приемов, как сделать жизнь немножко лучше» стало популярным блогом и вошло в обойму обязательных инструментов современного лайфхакера — сейчас на 43 Folders подписаны 50 тыс. пользователей. Вслед за Манном, ставшим колумнистом Life Hacks в Make Magazine и активно развивающим тренд, идею поддерживали другие блоггеры, создавшие сообщества лайфхакеров Lifehack.com и Lifehacker.com. Сам же Манн запустил проекты подкастов The Merlin Show и MacBreak Weekly, продолжая от имени «просто неорганизованного человека, у которого есть сайт» обучать других людей, организовывать время и работу.

Инструмент_ 43Folders.com

Хакер_ Мерлин Манн

Задача_ систематизация по 43 тематическим папкам всей информации, которой обладает современный человек

Назад в будущее

Конвергенция цифрового и аналогового мира приводит к тому, что людям требуется все больше аналоговых инструментов для управления виртуальными объектами. Типичный пример low-tech — программа Flipbook Printer. Она позволяет создавать из avi-файла покадровые статичные картинки, которые потом можно распечатать в формате визиток и, пролистывая, получать эффект движения.

Разработанный в 2005 году **Адамсом Чадом** PocketMod — гибрид цифрового и аналогового органайзеров. В то время как работы над проектом постепенно затихли, усовершенствовать программу взялись российские разработчики. Локальная версия получила название Re: PocketMod. Программа помещает на лист бумаги восемь страниц структурированных как в планере записей. Чтобы распечатать персонализированный ежедневник, достаточно нажать одну кнопку, предварительно выбрав онлайн-шаблон и импортировав данные из популярных онлайн-органайзеров.

Инструмент_ конвертеры цифрового контента в аналоговый

Хакер_ Адамс Чад

Задача_ создавать овеществленную копию электронного органайзера

Оглушительная эффективность

«Как дорога вам возможность концентрироваться на делах?» — главный вопрос, на который должны ответить посетители сайта ChatterBlocker.com. Его основатели создали программное обеспечение, позволяющее не отвлекаться на шум и разговоры вокруг. ChatterBlocker не стремится перекричать окружающие звуки: генерируемые им звуковые волны за счет интерференции нивелируют шумы. Для запуска ChatterBlocker подойдет любой компьютер, ноутбук и даже iPod. В качестве генерируемого антишума программа использует записи звуков природы: шума волн и ветра, пение птиц, а также музыку и «белый шум» — смесь звуковых волн всех спектров.

Постоянный звуковой фон позволяет не замечать посторонние разговоры и полностью концентрироваться на своем деле. Цена спокойствия в «открытом офисе», транспорте или другом шумном месте невысока — \$19,95 за компьютерную программу и \$9,99 за mp3-файл. Калифорнийская компания The Sound Guy, представившая новинку, основана аудиоинженером **Эрлом Викерсом** в 1995 году и выпустила уже несколько программ, позволяющих повысить эффективность работы. Из них ChatterBlocker самая продаваемая.

Инструмент_ «глушилка» шумов ChatterBlocker

Хакер_ Эрл Викерс

Задача_ нейтрализовать внешние шумы, делать собственный разговор неслышимым для окружающих. **СФ**

Антишум в формате mp3 позволяет не замечать посторонние разговоры и полностью концентрироваться на своем деле





Коммерсантъ

«Коммерсантъ» напишет про тебя*

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

*А еще мы продаем рекламу в ваши издания

издательский

СИНДИКАТ

125080 Москва
ул. Врубеля, 4 стр. 1
тел. 8 (499) 943-9774,
8 (499) 943-9164
is@kommersant.ru

Курильщики — целевая аудитория не только табачных компаний. Они источник доходов и для производителей средств от вредной привычки.

текст: Анастасия Джмухадзе

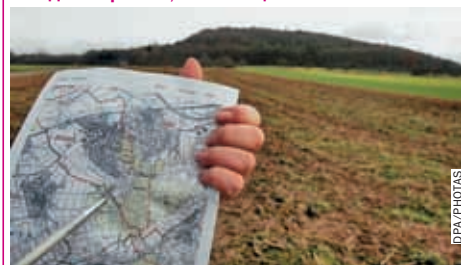


пачка, помогающая бросить курить, согласно обычной логике должна запирается на замок. Изобретение американки Весты Брю действует гораздо более изощренно: оно «заставляет» взять в руки сигарету, напоминая о том, что наступило время перекура. Изобрела «умную пачку» Веста, по ее словам, тогда, когда после 18 лет заядлого курения приобрела эмфизему легких. Устройству, разработанному в основанной ей компании LifeTechniques, дали название SmokeSignals. В течение недели оно фиксирует каждое открывание пачки. Загрузив же через неделю профиль в специальную программу, пользователь получает индивидуальный план снижения количества сигарет. Теперь коробка будет напоминать, когда по режиму следующая сигарета. Обновляя профиль, можно уменьшить количество сигарет до нуля за четыре-шесть недель. Стоит «умный портсигар» \$150. Если вам жалко выкинуть его после использования, то, заплатив \$80, можно перепрограммировать устройство на друга.

В Нидерландах, несмотря на имидж страны, где спокойно смотрят и на более тяжкие пороки, тоже борются с курением, и продажа сигарет детям до 16 лет запрещена. Если учесть, что в стране установлено более 22 тыс. автоматов для продажи табачных изделий, контролировать исполнение предписания было очень сложно. Чтобы не дать подросткам обойти закон, организация Interpay и компания British American Tobacco разработали AgeKey. Это специальное считывающее устройство, встроенное в отверстие для пластиковых платежных карт автомата, и микрочип, который монтируется непосредственно в карту. Его единственная задача — односложно отвечать «да» или «нет» на вопрос, есть ли владельцу карты 16 лет. Пользоваться системой распознавания возраста придется всем, даже если вы намереваетесь платить наличными. Большой минус AgeKey в том, что воспользоваться автоматом приезжие и туристы теперь не смогут. □

Ручная навигация

Сориентироваться в обилии электронных устройств не всегда просто. Особенно во время путешествия в машине, да еще и на ходу. А как быть, если разобраться надо с новым навигатором? Для тех, кому самым удобным кажется интерфейс обычной бумажной карты, компания Kenwood представила на автомобильной выставке Tokyo Motor Show ручку-стило, которая при прикосновении к карте работает как сканер, мгновенно считывая информацию, а затем выводит ее на экран GPS-навигатора. Как полагают создатели, это упростит управление навигационным оборудованием и сделает дорожное движение более безопасным. Пока система, идеально подходящая для новичков, существует только в виде прототипа. О том, когда продукт выйдет на рынок, не сообщается.



Рыба-астронавт

Тем, кто хотел бы завести дома рыбок, но не хочет тратить на уход за аквариумом много времени, логично было бы держать всего одну рыбку и желательно в автономной, не требующей регулярного вмешательства среде. Для таких любителей созерцать, но не вмешиваться разработан модернизированный аквариум. В отличие от традиционной модели он не даст заскучать не только владельцу, но и рыбке, украсив при этом интерьер. Fish In Space Betta Aquarium — компактный настольный пластиковый аквариум, имитирующий космическую среду. Поместив в него рыбку, можно наслаждаться видом того, как она плавает в невесомости среди планет и звезд при соответствующем освещении и футуристическом антураже. Стоит «рыбий космос» \$21,99. Правда, неизвестно, как будет себя чувствовать в такой непривычной среде сам питомец.



Потребители не только занимаются дизайном товаров, но и берут на себя продажи и маркетинг. Одной из самых успешных бизнес-моделей оказывается площадка, где мини-реселлеры смогут предложить свои услуги мини-производителям. текст: Алексей Гостев

Сам себе модный дом



Идею мини-дизайнера легко скопировать, если она не защищена авторским правом

Суккуб, согласно средневековым представлениям, — женский демон, совращающий мужчин. На рекламной фотографии американской компании Pat Pending девушка с надписью «Succubus» на футболке пытается соответствовать образу, порочно улыбаясь и таинственно прижимая палец к губам.

Слоган «суккуб», как и все остальные надписи на футболках Pat Pending, придумали пользователи. Сегодня никого не удивит краудсорсингом: потребители то и дело превращаются в производителей. Они занимаются разработкой операционных систем (Linux), формулируют инженерные решения (Slim Devices), а теперь еще и придумывают слоганы на футболках. В отличие от обычного краудсорсинга Pat Pending дает возможность запатентовать свой слоган. Правда, патентные права на него распространяются лишь на саму Pat Pending, так что модель будет работать, только если удастся превратить Pat Pending и ее футболки в известный брэнд. Тем не менее сайт реализует интересную модель — это биржа интеллектуальной собственности, где каждый получает права на свою идею. Придуманные слоганы затем можно перепродать. Остается только дополнить минипренера-дизайнера минипренером-продавцом, и тогда формат бизнеса, все элементы которого обслуживают потребители, станет завершенным. Проблема в том, что Pat Pending никак не помогает дизайнерам продавать свои футболки.

В сети Zilo уже 100 тыс. магазинов. Эта цифра кажется неправдоподобно огромной. Речь, однако, идет о виртуальных магазинах. «Продажный» кра-

удсорсинг Zilo основан на очевидной идее: среди потребителей наверняка есть не только способные инженеры и дизайнеры, но и великолепные продавцы. На сайте Zilo любой человек может создать собственный магазин. Владелец магазина «отвечает» за дизайн, промоушн и отбор товаров. В обмен на это на комиссиях можно заработать до \$1000. Пока цифра не впечатляет, но некоторые мини-предприниматели создают несколько сетевых бутиков и таким образом обеспечивают себе неплохой доход.

Участники сообщества Zilo наверняка выиграли бы, если бы вместо типовых вещей из магазинного репертуара продавали бы уникальные дизайнерские товары. Один из сайтов, где дизайнеры могут поупражняться в создании собственной одежды, — Threadless.com. В отличие от Pat Pending он позволяет придумать полноценный дизайн футболки. Сеть организовали в 2004 году предприниматели Джейк Никелл и Джейкоб Дихарт, владельцы компании SkinnyCorp (Чикаго). Стартовый они заработали, победив в интернет-конкурсе дизайнеров. На Threadless каждую неделю проводится соревнование среди участников сообщества, победители которого получают по \$6 тыс.

«Народный дизайнер» и «народный продавец» наверняка со временем найдут друг друга. Промоушн «кретиавов» дизайнерских гениев с сайтов Pat Pending или Threadless возьмет на себя «краудсорсинг продаж». Во всяком случае, реализовать футболку с собственной надписью благодаря появлению тысяч микропродавцов станет легче. □

Остается дополнить минипренера-дизайнера минипренером-продавцом, и формат бизнеса, все элементы которого обслуживают потребители, станет завершенным

с51

деньги под ногами

идеи константина бочарского

Миллионы людей не хотят ничего менять.

И не хотят разбираться. Мы — антилайфхакеры.
И хотим, чтобы наши интересы также учитывались ”

а нтихак

Я не собираюсь покупать iPhone. Даже несмотря на то, что скоро лечу в Америку, где его цена опустилась до \$320, и на то, что разлочить не сертифицированный для российского рынка аппарат в Москве можно за \$50. Идея хвастаться инновационным гаджетом мне нравится, но меня смущают пожиратели времени, с которыми я обязательно столкнусь на пути его освоения.

Например, у одной моей знакомой проблемы с адресной книгой: iPhone не читает старые контакты на SIM-карте. У приятеля — проблемы с меню. Нужно лишь посидеть на форумах, и решения найдутся. Вот это меня и смущает.

Я уже полгода не могу потратить полчаса, чтобы определить тип масла для коробки передач моей Honda. Не могу включить GPRS на мобильнике, потому что для этого надо «перезалить» в нем проблемный Symbian. Я почти полгода работал на жужжащем, словно реактивный самолет, компьютере, потому что для решения проблемы требовалось искать в «Яндексе» ремонтные службы, звонить, ждать и совершать еще бог знает какие телодвижения. Мне нужно разобраться с антивирусами (одни тормозят, другие халтурят), найти запропавший ключ для онлайн-банкинга, чтобы через два года наконец-то начать удаленно управлять счетом. Я годами не могу поменять тариф мобильного оператора, примерно то же и с моим подключением к интернету. Провайдер увеличивает скорость, обещает бесплатные месяцы и цифровое телевидение в нагрузку. Все, что мне нужно, — доехать до его офиса...

В этом номере мы подготовили статью про life hack — технологии повышения личной эффективности. Это масса различных техник, гаджетов и подходов, способных здорово облегчить нашу жизнь. У них есть только одна проблема — их надо осваивать. Мне хорошо знакомо раздражение людей, которые заходят на сайт и обнаруживают, что у него поменялся дизайн. Даже если и к лучшему. Предполагаю, что похожими чувствами руководствовались и те, кто ругал ребрендинг «Вымпелкома» и МТС. Миллионы людей не хотят ничего менять. И не хотят разбираться. Мы — антилайфхакеры. И хотим, чтобы наши интересы также учитывались.

Новозеландская компания Mobile Mentor занимается тем, что учит людей пользоваться новыми возможностями мобильных телефонов. То есть всеми, кроме собственно звонить и принимать звонок. У компании уже 20 тыс. клиентов. Но свой рынок Mobile Mentor оценивает гораздо шире. Не так давно я тоже планировал купить смартфон, КПК, GPS-навигатор (надоело проезжать пол-Москвы, пропустив поворот) и перейти с PC на Mac. Сегодня я более чем уверен: ничего из этого я делать не буду. Возможно, я и рад бы воспользоваться услугами компаний вроде Mobile Mentor. Проблема в том, что я в принципе хочу исключить необходимость что-либо осваивать. И мне кажется, что подобный рынок гораздо более объемный. Какие же услуги он может предложить мне? И миллионам других антилайфхакеров? □

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



Открытые социальные сети позволят пользователям стать собственником своего «социального графа»

текст: **Алексей Гостев**



РОМАН ГОДИНОВ

Кому принадлежит «мой круг»? Речь не об одноименной социальной сети, а о самом настоящем «своем круге», который есть у каждого из нас. Это вопрос имеет вполне практическое значение.

Представим ситуацию: вы захотели сменить ICQ на более функциональную службу. Увы, вместе с надоевшей «аськой» вам придется проститься со списком контактов из сотни имен, в котором собраны все ваши деловые и личные связи за десять лет жизни. Сам пользователь, разумеется, может идти куда хочет, но вот его «круг» останется у хозяина, если, конечно, он предварительно не проведет «разъяснительную работу» с каждым из контактов, убедив их уйти вместе с ним.

Владельцы социальных сетей присвоили себе социальную информацию пользователей. Описание подобных связей на научном языке называется «графом». В результате крепостнической политики компаний у каждого пользователя накопилось с десяток социальных графов: в ICQ, Gmail, мобильном телефоне, Outlook, сети «Одноклассники», на различных сайтах и форумах. Все они несовместимы друг с другом. Однако положение может измениться в ближайшее время: Google и несколько крупнейших социальных сетей взялись за создание стандарта, который сделает каждого пользователя хозяином «своего круга».

Несколько дней назад интернет-сообщество обсуждало поражение Google в войне за социальную сеть Facebook. Microsoft увел у Google пакет акций Facebook стоимостью \$200 млн. Победа Microsoft вполне может оказаться пирровой: поисковый гигант совершил шаг, который может радикально изменить конфигурацию социально-сетевого рынка. Google вместе с MySpace и Six Apart займется разработкой открытой социальной сети на основе принадлежащей ей сети Orkut. Компании Salesforce, LinkedIn, Ning, Hi5, Plaxo, Friendster, Viadeo и Oracle объявлены партнерами нового проекта. При этом Orkut не станет прямым конкурентом Facebook или Classmates. Это будет сетевая платформа, которая позволит пользователям мигрировать, сохраняя свои социальные графы.

Facebook в проекте пока не участвует. И это превращает сетевую социальную среду в двуполярную. «Может сложиться так, что наряду с одной закрытой социальной сетью будет существовать пятьдесят открытых. Интересно, что выберут пользователи?» — спрашивает интернет-гуру **Джефф Джарвис**. Ответ на этот вопрос, очевидно, зависит от того, готовы ли они оставить «свой круг» в чужих руках. □

лучшее из блогов

Сет Годин, гуру маркетинга

Причина паралича многих организаций — уверенность сотрудников, что с исчезновением их зоны ответственности они останутся без работы. Если вы менеджер в приполярном Юконе, а компания перестала обслуживать Юкон, вы вылетаете с работы, не так ли? В результате инстинкт самосохранения убивает все попытки изменить стратегию. Гораздо выгоднее перемещать людей и награждать их, если они сделали свои обязанности ненужными. Функции приходят и уходят, а хорошие люди — остаются.

BLOG: Seth Godin's Blog
<http://sethgodin.typepad.com>

Грейди Хендрикс, журналист

Серия «Пила» — прекрасное кино для «менеджеров среднего звена». Типичный маньяк — безумный насильник. «Конструктор» из «Пилы», напротив, маньяк «менеджерского типа», зануда и педант, постоянно всех «оценивающий». Кажется, что перед нами бизнес-тренер, практикующий нестандартные методы тим-билдинга. Своих жертв он постоянно поучает, как какой-нибудь карьерный гуру. Кстати, его нудные поучения — вот настоящая пытка!

BLOG: Culturbox
<http://www.slate.com/id/2176637>

Том Асакер, маркетолог

«Это же кино, бабушка! Мы должны бояться!» — сказала пятилетняя девочка, когда в пятый раз смотрела «Челюсти». Зрители привыкли испытывать страх, превратившийся в совместный опыт. При этом они вовсе не собираются бояться при просмотре вашего рекламного ролика. Коммуникация без поведенческого доказательства ничего не стоит. Когда вы что-то сообщаете публике, подумайте, как сделать послание массовым опытом. Иначе вы окажетесь всего лишь картонной акулой в переполненном море.

BLOG: A Clear Eye
<http://www.acleareye.com>



Реклама высокого полета

текст: **Алексей Гостев**

Загадка перуанской пустыни Наска — огромные изображения людей и животных, которые видны только с высоты сотен метров. Археологи до сих пор гадают, зачем древняя цивилизация, не имевшая авиации, создала всех этих гигантских пауков и птиц.

Уфологи еще в 1960-е годы поспешили объявить загадочные рисунки ориентирами для космических кораблей, указывавшими место посадки. Хотя пришельцы и не являются целевой аудиторией рекламных меседжей, британский предприниматель **Пол Дженкинс** кое в чем даже превзошел правителей Древнего Перу. Гигантский логотип Coca-Cola, возведенный рядом с лондонским аэропортом Хитроу компаний Ad-Air, которая принадлежит Дженкинсу, будет виден не только с высоты нескольких сотен метров, но и из космоса.

The Face of the Future («Лик будущего») — такая надпись начертана на расположенном рядом с дубайским аэропортом рекламном баннере Ad-Air. Он занимает площадь 20 тыс. кв. м и занесен в Книгу рекордов Гиннеса как «самый большой рекламный баннер в мире». По расчетам Ad-Air, за год сообщение на этой площадке, выкупленной на несколько лет вперед крупной строительной компанией, увидят 14 млн человек. С ростом объемов пассажирских авиаперевозок все больше людей получает возможность обозреть Землю с высоты птичьего полета. Оставлять их без коммерческой обработки, когда они любуются ландшафтом сверху, — серьезное упущение рекламной индустрии. Благодаря Дженкинсу миллионы авиапассажиров получают рекламный меседж в тот самый момент, когда их самолет будет опускаться или, наоборот, подниматься в воздух. Впрочем, в будущем можно будет создавать такие площадки не только возле аэропортов, но

и в местах интенсивного авиационного трафика. Надо только баннеры делать побольше.

Ad-Air не первая компания, решившая насытить рекламными посланиями земной ландшафт. Немецкая фирма Artfield выстригает слоганы, логотипы и тому подобное на сельскохозяйственных полях. Тем не менее рынок «воздушной рекламы», как называет его Дженкинс, практически пуст. Задача Ad-Air — создать полноценную платформу для трансляции рекламных сообщений авиапассажирам. Для этого компания, начавшая работу еще семь лет назад, выкупила около 30 земельных участков недалеко от крупнейших аэропортов, на что потратила в общей сложности около \$10 млн. С рекламодателя за использование участка площадью 20 тыс. кв. м она будет взимать \$80–160 тыс. в месяц. Баннеры действительно огромные, поэтому у пассажира наверняка будет время подумать над каждым посланием. Пол Дженкинс уверен в перспективности начинания. «Какая прекрасная возможность — все эти миллионы пассажиров, которым нечего делать, которые устали сидеть на проплывающей под ними Земле», — рассказывает он о новом рынке.

Предложенная Ad-Air модель предполагает создание сети авиабилбордов и, таким образом, является первым примером формализованного подхода к «рекламе высокого полета». Благодаря Дженкинсу у нашей цивилизации могут появиться собственные пустыни Наска, наполненные образами, которые кроме как с огромной высоты нельзя будет увидеть. И как знать, вдруг археологам будущего предстоит ломать голову над изображением бутылки Coca-Cola, как и над сакральным смыслом надписи The Face of the Future в песках Аравийского полуострова? □

Пол Дженкинс — британский предприниматель.

В 1990-е годы основал компанию Innovation International, занимающуюся рекрутментом персонала и консультированием в сфере информационных технологий. В 2000 году создал фирму Ad-Air, которой принадлежат крупнейшие в истории человечества рекламные конструкции. Дженкинс убежден, что авиабилборды — жемчужина в короне рынка наружной рекламы.

Дельце в пуху

текст: **Алексей Гостев**

В прошлом у отслуживших свой век подушек был лишь один путь: отправиться на свалку. Многократно увеличить потенциальную продолжительность жизни подушки на территории России смогла московская предпринимательница **Ирина Бачурина**, ставшая создателем одного из первых в стране подушко-реставрационных бизнесов.

Инженер Ирина Бачурина в советское время занималась аэродинамикой самолетов. В начале XXI века ей пришло в голову, что при помощи струи воздуха можно «закалять» не только летательные аппараты, но и обычные пуховые подушки. Ирина и ее муж **Юрий Шамаев** занимаются производством подушек с 2002 года. В 2003 году Ирина создала собственную установку, в которой пух измельчался и освобождался от комков при помощи струи горячего воздуха. Затем предпринимательница решила использовать свое изобретение не только для производства новых подушек, но и для реставрации старых. Такой рынок уже давно существует на Западе, и в Европе пункты по реставрации подушек столь же привычны, как и химчистки. По сути реставрация подушки аналогична созданию новой. Для начала из нее вытряхивают самый ценный элемент — пух. Затем пропускают его через специальную установку, где пух очищается от комков и пыли, проходя также биологическую очистку ультрафиолетом.

В России хорошая пуховая подушка стоит 1,5–2 тыс. руб. Реставрация в фирме Ирины Бачуриной Sanas обходится в 200 руб. По словам Ирины, прибыль при реставрации подушек достигает 300%, так что один аппарат стоимостью 62 тыс. руб. окупается в среднем за два месяца. У компании Sanas 15 стационарных точек обслуживания. «Иногда людям трудно доставить подушку в наш пункт приема, поэтому в Москве у нас действует шесть мобильных пунктов», — говорит Бачурина. Помимо операций с подушками фирма Sanas занимается поставками оборудования предпринимателям, готовым заняться этим новым бизнесом в других городах России. Сегодня компания получает 30 заказов на свои установки в месяц, причем ежемесячно, по словам Бачуриной, спрос растет примерно на 10%.

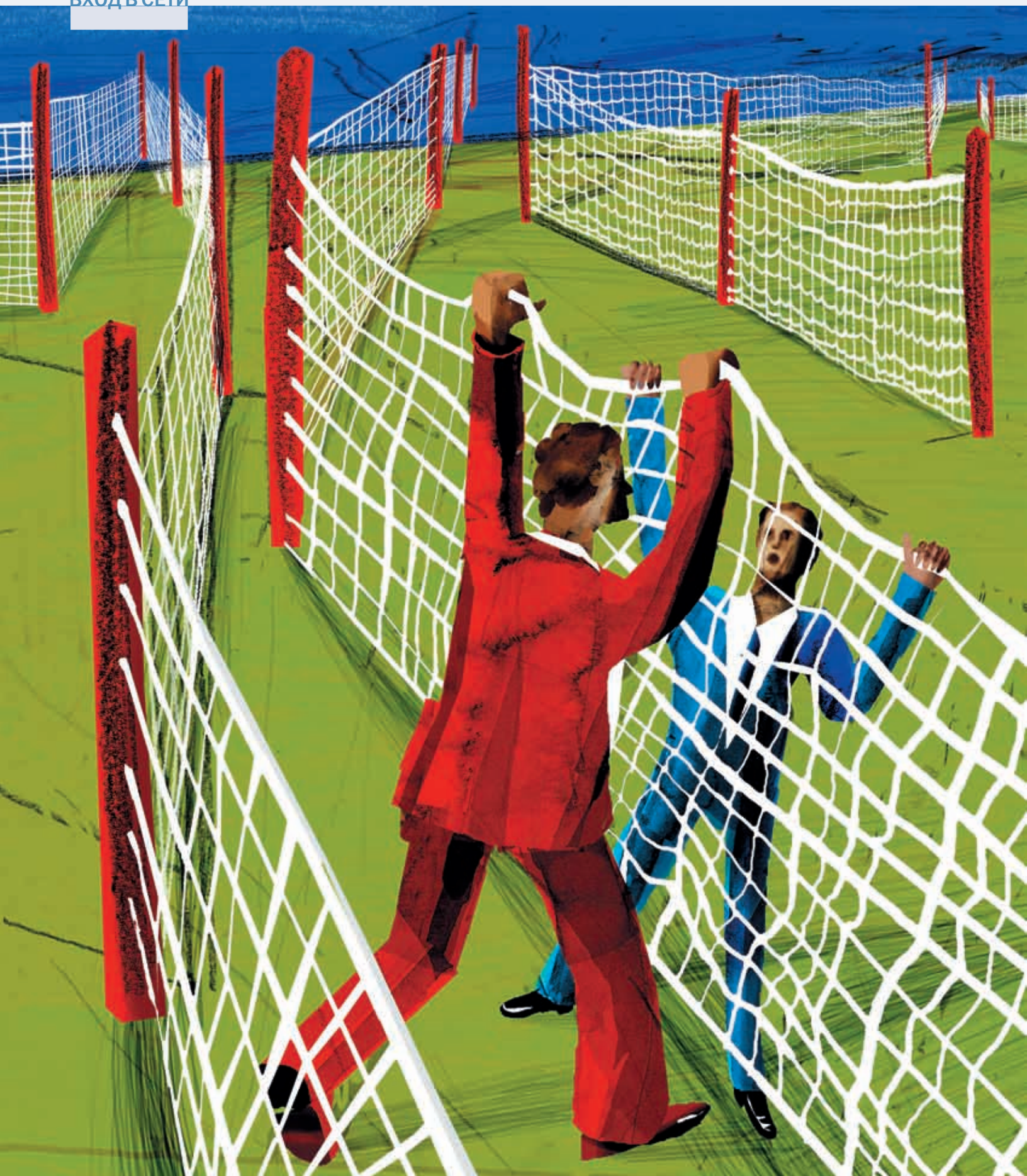
Создание точки по реставрации подушек не требует больших расходов. Кроме того, в отличие от химчисток этот вид бизнеса не подлежит обязательному лицензированию. В итоге, как рассказывает Ирина Бачурина, за два года спрос на установки увеличился более чем на 1000%. На российском рынке у Sanas есть и конкуренты: компании «Дуплекс» и «Императрица снов». По словам Ирины, преимущество Sanas — очистка пуха струей горячего воздуха и почти полное отсутствие механического взаимодействия: при такой чистке структуре пуха ничто не угрожает.

Помимо установок для реставрации Sanas предоставляет целые подушечные фабрики за 15 тыс. евро и еще 16 видов оборудования. Общий оборот компании, составляющий \$500 тыс. в год, складывается из нескольких частей: производство установок, сортировка пуха, производство подушек и собственно реставрация. На эту часть бизнеса, по словам Ирины, приходится примерно треть дохода. Оборудование компании сегодня работает почти во всех регионах России. Тем не менее развивать сеть франшиз в Sanas не собираются. «Мы не посягаем на свободу наших клиентов», — говорит Ирина. В перспективах бизнеса главный «подушечный доктор» России уверена: «По мере роста доходов населения регулярное „лечение“ подушек станет столь же привычным, как стирка». □



план действий

- открыть производство установок для реставрации подушек
- создать клиентскую сеть в городах России и начать продажу реставрационных установок как готовых бизнесов для мелких предпринимателей
- стать лидером формирующегося российского рынка реставрации подушек





лаборатория

ВХОД В СЕТИ

оптимизация продаж → с61
гуру → с65

Продуктовой сети не составит труда навязать свои условия поставщику. А вот для последнего доказать что-либо крупному ритейлеру — чрезвычайно сложная задача. «Секрет фирмы» изучил, как производители отстаивают свои интересы в неравной борьбе с сетями.

Право слабого

текст:

иван марчук

иллюстрация:

александр васин

Прошлой осенью руководство компании «Тулльская нива», занимающейся выращиванием картошки, вывезло представителей крупной федеральной сети под Тулу, в свое хозяйство. Грязи на поле было по колено. Управляющий «Тулльской нивой» **Андрей Казючиц** показывал гостям унылый пейзаж и спрашивал: «Ну что, нравится? Нет? Вот ты работаешь на западную сеть, а русскую глубинку не хочешь поднимать? Какой ты русский после этого? Совесть поимей!». Через несколько дней контракт с сетью, которая до этого никак не хотела пускать товар компании на прилавки, был подписан.

Сегодня картошку «Тулльской нивы» можно найти в сетях «Азбука вкуса», «Гроссмарт», «Билла», «Лента», Metro и «Патэрсон». «Снизить цену — не единственный способ заинтересовать сеть, — объясняет причину успеха Андрей Казючиц. — Просто байеры часто тупы и ленивы, и нужно суметь найти к ним творческий подход».

Разжалобить или усовестить представителей сети — задача, конечно, непростая. Ритейлер заведомо выступает с позиции сильного, диктуя свои условия поставщику. Если тот откажется — согласится кто-то другой. И все же производителям порой удается заставить сети считаться с собой.

Игры на выбывание

В КОНЦЕ СЕНТЯБРЯ ЭТОГО ГОДА из самарских магазинов «Перекресток» пропало молоко. Компания «Самаралакто» — один из ведущих производителей молочных продуктов в Самаре — прекратила отгрузку своего товара. По оценкам экспертов, доля «Самаралакто» в объемах продаж молочной продукции в «Перекрестке» составляла 30%, или \$40 млн в год в розничных ценах.

с57

Прекращение поставок в Самаре стало превентивным ударом по X5 Retail Group со стороны владельца «Самаралакто» — компании «Юни-милк», купившей множество региональных игроков и поэтому ставшей



Многие товары попали на полки продуктовых сетей благодаря хитрости либо шантажу со стороны производителей

за последний год вторым производителем молочных продуктов в стране. В сентябре этого года у «Юнимилка» закончился договор с Х5. Переговоры о новом соглашении шли тяжело: разросшийся «Юнимилк» хотел получить для себя более выгодные условия. Молочник якобы требовал увеличения своего присутствия на полках сети, а сеть хотела снижения закупочных цен в регионах. Ситуация в Самаре стала логичным продолжением спора. Правда, в самом «Юнимилке» настаивают, что между возобновлением договора и событиями в Самаре никакой связи нет. Как бы то ни было, конец истории оптимистичен: переговоры сдвинулись с мертвой точки и сейчас стороны близки к подписанию нового соглашения. Как утверждают участники рынка, Х5 свои требования смягчила.

Лучше всего такой способ отстаивания собственных интересов сформулировал управляющий самарским регионом компании Х5 Retail Group **Владимир Рыжков**. После исчезновения молока из «Перекрестков» он заявил: «Поставщик, занимая весомую долю на локальном рынке, пытается диктовать свои условия работы».

Поставщик действительно может добиться, чтобы сеть прислушалась к нему, продемонстрировав свою силу хотя бы в одном регионе. Правда, ритейлеры уже находят адекватный ответ на подобные выпады производителей.

Например, в том же сентябре у «Юнимилка» вышел еще один спор — с «Лентой». Речь шла, как и в случае с Х5, о перезаключении контракта. Сеть в качестве входной платы якобы предложила молочнику участвовать в ремонте магазинов. «Юнимилк» смог ответить только саркастическим предложением участвовать в модернизации его молокозаводов. Прийти к компромиссу стороны не смогли.

В тот момент региональные «дочки» «Юнимилка», у которых также наступил момент продления договоров, перестали отгружать товар в «Ленту» в Южном, Сибирском и Уральском регионах. В «Юнимилке» опять-таки настаивали, что одно с другим никак не связано. Однако у «Ленты» было совсем другое мнение. Она через Ассоциацию компаний розничной торговли (АКОРТ) обратилась в ФАС, обвинив «Юнимилк» в злоупотреблении монопольным положением в ряде регионов. Удар был неожиданным, и сто-

роны сели за стол переговоров. Правда, по слухам, «Лента» сняла требование об участии молочников в ремонте магазинов.

Гребущие вместе

ДЕЙСТВОВАТЬ СИЛОЙ, пытаясь давить на сеть, может лишь крупная компания. Вариант для небольших производителей — объединиться в союз.

Впервые московские сети почувствовали на себе, что значит коллективный отпор, в июле этого года. Тогда ритейлеры направили своим поставщикам предписание начать маркировать свою продукцию значками о содержании ГМО. Сети ссылались на постановление правительства Москвы от 13 февраля 2007 года, вводящее соответствующую маркировку.

Поставщиков требование возмутило — в постановлении правительство четко говорило, что производитель может добровольно решать, ставить ему маркировку или нет. Объяснить эту юридическую тонкость сетям они решили не по одиночке, а хором. Некоммерческое партнерство «Русбренд», объединяющее ведущих российских производителей, направило солидарный ответ о том, что сети не имеют права требовать нанесения маркировки. Удивленные коллективным отпором, ритейлеры предпочли о ГМО забыть.

Этим же летом «Русбренд» сделал попытку отойти от решения частных задач и выйти на глобальный уровень. Он сумел настоять, чтобы члены АКОРТ в конце июля подписали документ под названием «Принципы добросовестной торговли». В нем декларируются принципы прозрач-

ности заказов, необходимости оплаты товаров в срок, составления понятной системы бонусов и т. д. Никакой конкретики, правда, документ не содержит. «Мы не ставили задачу написать четкий свод правил, это правила, на которых участники соглашения, подписанного АКОРТ и „Русбрендом“, должны строить свой бизнес», — объясняет директор по коммуникациям «Русбренда» **Анастасия Прыгунова**. Она убеждена, что пока это только первый шаг в создании цивилизованных отношений между производителем и ритейлером. Но какие шаги будут предприняты в дальнейшем — твердо не знает никто. В «Русбренде» от возможной роли третейского судьи между конфликтующими сторонами открещиваются. «Мы скорее площадка для переговоров, место, где могут быть выработаны общие решения», — считает Прыгунова.

Аналитики же утверждают, что именно за такими профобъединениями будущее. «Вероятно, что поставщикам потребуется объединение, так как только совместные действия могут хоть как-то повлиять на розничные сети, в отличие от одиночных действий компании», — уверена аналитик УК Financial Bridge **Екатерина Лоцакова**.

Сами производители, впрочем, говорят, что объединения всех проблем никогда не решат. «Вот рынок быстрых супов падает, в магазинах они представлены все хуже. И что, надо создавать союз производителей супов и биться с сетями за место на полке?», — говорит Андрей Казючиц. Производители согласны, что конкуренты, объединенные в союз, вряд ли смогут решить глобальные проблемы. Но отстоять свои права на локальном уровне (как это было в истории с ГМО) они могут.

Униженные и оскорбленные

СПЛОТИТЬ ПОСТАВЩИКОВ для решения больших задач способно только угроза гибели их бизнеса.

В 2005 году в министерстве торговли Татарстана собралась довольно странная компания — руководители ведущих оптовых компаний Казани и представители столичных сетей, пришедших в регион — «Рамстора» и «Патэрсона». Чиновники пытались помирить две враждующие стороны.

«Пришедшие москвичи увеличили срок товарного кредита с месяца, который у нас практиковался, до полугода и объявили о введении платы за вход, которого у нас раньше не было. От нас фактически потребовали торговать в убыток. Как тут было не возмутиться? — вспоминает **Марсель Шамсутдинов**, управляющий казанской компанией „Райдэн“, которая в 2005 году занималась оптовой торговлей. — Это как в „Маугли“ во время засухи никто никого не ел, вот так и мы вместе выступили».

Правительство мало чем смогло помочь оптовикам. «Проверками федеральных игроков все равно не напугаешь, а утешения на них не действуют», — говорит Шамсутдинов. В результате большинство поставщиков просто перестало сотрудничать с пришельцами, сосредоточившись на местных игроках. Через полгода такого бойкота сети пошли навстречу поставщикам, снизив срок кредита до полутора-двух месяцев.

Стихийные объединения перед нависшей угрозой часто оказываются более действенным инструментом, чем ассоциации с уставом. Например, в Курске в 2005 году местные поставщики пригрозили бойкотом сети «Марта», купившей местную сеть «Апельсин», и добились смягчения условий в вопросах кредита и условий поставки.

Многие участники рынка вспоминают затяжной конфликт между ярославскими и рязанскими поставщиками и сетью

Любой инновационный товар, несмотря на кажущиеся преимущества, таит в себе опасность: со временем он перестает быть таковым

«Дикси», в 2004 году купившей сеть «Гастроном эконом» в этих регионах. Тогда «Дикси» около года пришлось работать в основном на московских поставках. Спор шел о марже поставщиков — сеть настаивала на ее снижении до московских 10–15%, а поставщики хотели 30%. Стороны достигли компромисса на уровне 20%.

В самих сетях объясняют, что при выходе в регион победить поставщиков можно, только если была приобретена очень большая сеть. «В Ярославле было проще договориться — там много крупных оптовых компаний, так что была высокая конкуренция, — вспоминает пожелавший сохранить анонимность сотрудник компании „Юнилэнд“ (управляет сетью „Дикси“). — В Рязани же доля купленных нами магазинов была так мала, что поставщикам проще было работать с рынками и мелкими магазинами, чем подстраиваться под наши требования».

Шанс новатора

НА ПЕРЕПОЛНЕННЫХ столичных рынках, где выступить единым фронтом из-за большого количества игроков нереально, производителям приходится быть еще хитрее.

На первый взгляд, самый простой способ — создать уникальный продукт, который будет востребован самими сетями. По такому пути попыталась пойти псковская компания «Стимул». В 2000 году одноименному водочному заводу, расположенному в городе Опочки Псковской области, не продлили лицензию. Завод попытался производить восстановленные соки в стеклянной таре в партнерстве с немецкой компанией Wild. Но дела не пошли: сети не хотели связываться с небольшой компанией, а конкурентов было слишком много.

В 2002 году на завод приехал из Германии сын основателя компании-партнера и рассказал, что их бизнес начался с переработки того, что росло у них в огороде. Так у «Стимула» родилась новая бизнес-концепция. В 2002 году завод стал делать соки из местного сырья — дикорастущих ягод (черника, голубика, брусника и т. д.). Сейчас соки от «Стимула» можно найти в «Карусели», «Патэрсоне», Metro; как private label они представлены в «Ленте».

«Если ты начинаешь диктовать жесткие условия, всегда найдется кто-то умный, кто придет и скажет, что готов играть по правилам сети»

«Мы компания маленькая (оборот 76 млн руб.— **СФ**), у нас был только один вариант — создать уникальный продукт, — признается коммерческий директор „Стимула“ **Андрей Снесарь**. Рекламы нет, сильного брэнда нет, так что спас нас только наш товар».

Андрей Снесарь рассказывает, что после начала массового производства компания своими силами организовала пробные поставки в несколько сетей. «Буквально — ездили и предлагали попробовать. Когда пробовали и узнавали цену, то, как правило, появлялся интерес, — рассказывает Снесарь. — Мы выполняли, конечно, все их требования, но в облегченной форме. Если ты производитель майонеза, которого на полке уже 20 наименований, то у тебя одна плата за вход, у нас же она была на порядок меньше, с нас не требовали рекламных бюджетов».

Еще одна компания — «Сплат» сумела раскрутить в качестве уникального продукта зубную пасту. Уникальным в этом случае стал не только продукт, но и методы его продвижения. «Изначально мы распространяли пасту только в аптеках, заработав образ серьезного медицинского товара, и лишь затем предложили сетям», — вспоминает генеральный директор компании «Сплат» **Евгений Демин**. Сейчас их пасту можно найти в «Ашане», «Седьмом континенте», магазинах X5 Retail Group и «Азбуке вкуса».

«Поскольку продукт выглядит очень по-медицински и у сетей отсутствовал опыт в продаже подобных товаров, переговоры шли сложно, — признается Демин. — Приходилось предлагать страховочные меры: пробный период продаж, возможность возврата, небольшие суммы поставок. Но когда сети увидели, что он идет, то они сами стали проявлять интерес».

Причина такой заинтересованности проста: сети имеют возможность делать высокую маржу на не очень известном уникальном продукте, позиционируя его существенно дороже паст транснациональных компаний.

Однако, несмотря на кажущиеся преимущества, любой инновационный товар таит в себе опасность: со временем он перестает быть таковым. Сейчас соки из дикорастущих ягод производит уже не один «Стимул», а еще два предприятия — в Томске и в Ленинградской области. «Интерес со стороны сетей теряется, приходится расширять ассортимент, выходить за рубеж, где аналогов нашим сокам пока нет», — вздыхает Андрей Снесарь. В России у сетей уже есть выбор, а значит, «Стимулу» придется играть по единым для всех правилам.

Заговор больно умных

АНАЛИТИКИ КОНСТАТИРУЮТ, что условия для работы производителей со временем будут только ухудшаться. «По мере консолидации сектора розничной торговли мы не ждем прекращения конфликтов между ритейлерами и поставщиками, — говорит Екатерина Лощакова. — Доминирующая роль торговых сетей сохранится прежде всего благодаря их более высокому обороту по сравнению с поставщиками. И в будущем у производителей останется все меньше возможностей для сопротивления».

Некоторые компании стараются не терять оптимизма и ищут лазейки, чтобы заставить сети выбирать именно их товары без

дополнительных расходов. Два года назад «Тульская нива» успешно сыграла на противостоянии сетей «Перекресток» и «Седьмой континент». Тогда «Тульская нива» никак не могла войти в «Перекресток», который требовал очень высокую входную плату, хотя в «Седьмом континенте» картошка тульской компании уже продавалась. Производитель выяснил, что в «Перекрестке» нет фасованной картошки, а есть только развесная. «Мы купили наш пакет картошки в „Седьмом континенте“, прикрепили чек к пакету и отвезли в „Перекресток“ как образец. Когда те обнаружили, что у них такой фасовки нет, то быстро среагировали и подписали контракт», — рассказывает Андрей Казючиц.

Компания «Стимул» старается идти по западному пути, предлагая сетям делать за них часть работы: выкладку товара, логистику и т. д. Идея не нова. С конца 1990-х в Европе и США Procter & Gamble управляет отделами бытовой химии и средствами ухода за телом в сети Wal-Mart, имея за это право на 25% полки.

Однако для России все это пока редкие исключения. Большинство компаний либо прогибается под условия ритейлеров, либо идет напролом по одному из описанных выше вариантов. Итог часто бывает печальным.

Год назад владелец «Райдэна» Марсель Шамсутдинов договорился с десятью профильными компаниями об объединении в некую ассоциацию для совместной диктовки сетям своих условий. «Одного они не боятся, думали — вместе сможем напугать», — поясняет Шамсутдинов. Планы ассоциации были наполеоновскими: увеличить закупочные цены, снизить плату за вход, добиться того, чтобы не заменять просроченный товар на новый. Но на сей раз из этой идеи ничего не вышло. «Причина проста: если ты начинаешь диктовать жесткие условия, всегда найдется кто-то умный, кто придет и скажет, что он готов играть по правилам сети», — жалуется Марсель Шамсутдинов.

Ассоциация распалась. Шамсутдинов, разочаровавшись в коллегах, закрыл свою оптовую компанию. «Торговать с копеечной прибылью я не хочу, бороться одному — глупо, а до ассоциаций мы еще не доросли, вот и пляшем под дудку сетей», — констатирует он.

Сейчас Марсель Шамсутдинов работает в сфере ЖКХ. Там он может не выслушивать чужие условия, а диктовать их сам. **СФ**

НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД ВЕНДОРЫ ЛИШИЛИСЬ ИЗЛЮБЛЕННОГО МЕТОДА ВОЗДЕЙСТВИЯ НА РОЗНИЧНЫХ ПРОДАВЦОВ. ПОСЧИТАВ, ЧТО ПЕРСОНАЛ ДОЛЖЕН КОРМИТЬСЯ ИЗ ОДНИХ РУК, СЕТИ ЗАПРЕТИЛИ МАТЕРИАЛЬНО ПООЩРЯТЬ СВОИХ СОТРУДНИКОВ. С ТЕХ ПОР ПОСТАВЩИКИ УПОРНО ИЩУТ НОВЫЕ, ВСЕ БОЛЕЕ ИЗОЩРЕННЫЕ СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА. текст: **нина данилина**

Непорочные стимулы



Недавно трейд-маркетолог одной фармацевтической компании озадачился разработкой программы стимулирования сотрудников аптек. В поисках свежей идеи он заглянул в одну из столичных аптек.

Для разговора по душам радушные аптекарши пригласили гостя в подсобку, в углу которой на специальном столике красовался «живой уголок» трофеев — однотипных чайников, преподнесенных предыдущими супервайзерами. В тот момент молодой человек мысленно позавидовал золотым временам, когда главной движущей силой торговли являлись «бонусы производителя».

Увы, схема «продал 10 телевизоров — получил 100 рублей от вендора» теперь не легальна. От сторонних программ материальной мотивации постепенно отказа-

лась практически вся цивилизованная розница. Ряд сетей даже включает в годовые контракты с поставщиками специальный пункт с перечнем запрещенных подарков. У них есть веский аргумент: продавцы-консультанты слишком увлекаются продажей марок, за которые больше платят, в то время как на складах пылятся товар с потенциально большей прибылью, но от менее щедрых поставщиков. Поэтому большинство сетей, торгующих бытовой техникой и электроникой, ввело табу на денежные вознаграждения для своего персонала. В списке «отказников»

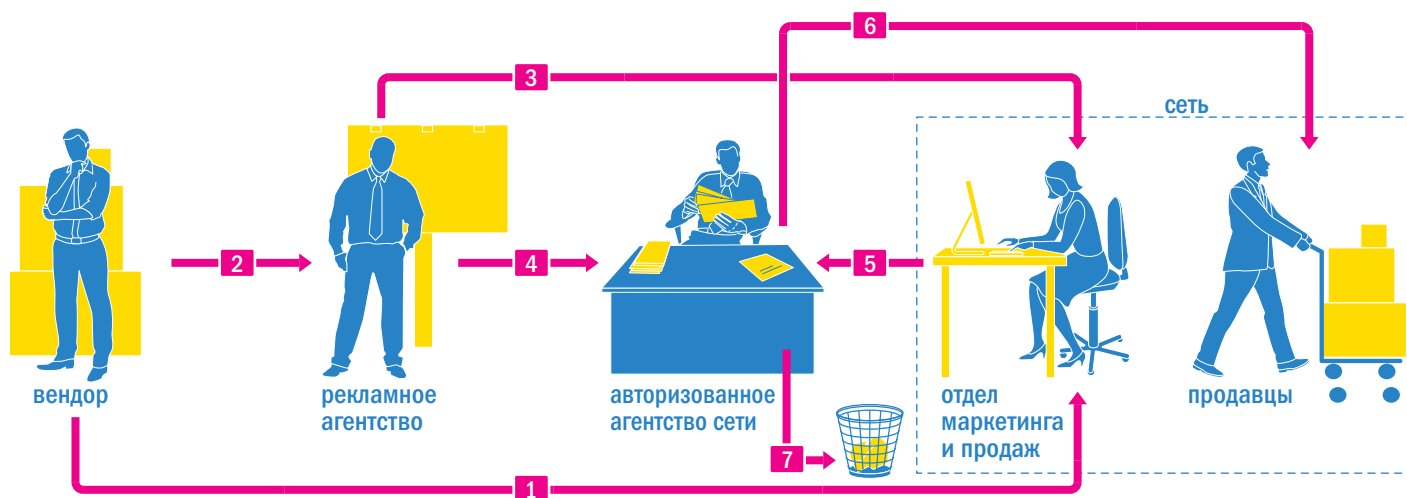
оказались даже те, кто еще несколько лет назад, как «Техносила», не возражал против бонусов производителей.

По сути, расстановка приоритетов между вендорами и сетями та же, что и прежде: первые пытаются заинтересовать сотрудников розницы и увеличить свои продажи, вторые стремятся к собственной рентабельности. Только если раньше в большинстве случаев проблемы регулировались заветным «конвертом», то сейчас этот прием небезопасен. Сотрудники сетей рискуют своим местом, а поставщики — партнерскими отношениями с розницей. Чтобы выйти в сети, современный вендор должен быть не только богатым, но и креативным. Сегодня мотивационные программы поставщиков принимают самые изощренные формы, однако здесь, как и в случае с товарами производителей, возникает все та же трудноразрешимая проблема — попадание в сеть.

Линия обороны

САМЫЕ КРУПНЫЕ столичные сети давно обзавелись собственными авторизованными рекламными агентствами. Прорваться через них — настоящая проблема для вендора средней руки или рекламного агентства, представляющего его интересы. Схема выглядит следующим образом: вендор обращается в рекламное агентство, которое в свою очередь начинает обивать пороги авторизованного агентства при сети. На стол последнего попадает одновременно до десятка мотивационных программ от разных поставщиков. И по большому счету авторизованным агентствам все равно, чья программа получит «добро». Поэтому вендоры и работающие с ними по трейд-маркетингу

Как внедрить в крупную сеть мотивационную программу для продавцов



- 1 Налаженные личные связи
- 2 Обращение в агентство, оказывающее трейд-маркетинговые услуги
- 3 Выход на работника сети, принимающего решения
- 4 Обращение в авторизованное агентство сети с мотивационной программой вендора
- 5 Поддержка программы отделом маркетинга и продаж сети
- 6 Проведение программы
- 7 Программа отвергается

«Налаженные личные связи все еще остаются наиболее весомым фактором во взаимоотношениях вендора и сети, в том числе и при проведении мотивационных программ для продавцов»

агентства стараются сначала заручиться поддержкой отдела маркетинга и продаж в самой сети. «Конечная цель — выйти на такого человека в сети, который сможет адекватно донести идею до руководства и продвинуть именно вашу программу из всех тех, что находятся на рассмотрении в авторизованном агентстве», — объясняет BTL-директор коммуникационного агентства Magic Box **Евгения Скрипка**.

Эксперты сходятся в одном: с мотивационной программой поставщику с улицы проникнуть в сеть практически нереально. Если, конечно, речь не идет об уникальном продукте с очень удачным позиционированием. А вот лидеров категорий с серьезными объемами продаж в сети встретят с распростертыми объятиями. На поблажки могут рассчитывать и рекламные агентства, с которыми сети сотрудничают на постоянной основе. Поэтому небольшим вендорам и рекламным агентствам с более слабыми позициями эксперты рекомендуют иметь в штате человека со связями в сетях, кто сумеет договориться по старой

дружбе. «Налаженные личные связи все еще остаются наиболее весомым фактором во взаимоотношениях вендора и сети, в том числе и при проведении мотивационных программ для продавцов. Поэтому, подбирая человека в команду, многие производители, особенно из сферы FMCG, отдают предпочтение менеджерам с долговременными контактами в сетях», — уверен **Евгений Шалагинов**, директор проектов практики внедрения в секторе FMCG компании Strategy Partners.

Гораздо проще договориться о проведении мотивационных программ в линейной рознице (одиночных торговых точках). Можно выйти напрямую на топ-менеджмент и без труда получить разрешение на общение с продавцами. «Независимая розница хороша тем, что руководители небольших магазинов не против мотивационных акций. Мы, как правило, свободно получаем доступ к продавцам», — подтверждает **Евгения Скрипка**.

С линейной розницей поставщики все еще могут позволить себе позицию «над».

В отличие от сетей, где более четкие структура и правила, здесь не приходится выстраивать сложные отношения клиентского типа, проводить долгие переговоры и объяснять всевозможные выгоды. По признанию представителей рекламных агентств, интерес их клиентов постепенно перемещается в сторону линейной розницы. Это также лучший вариант для только выходящих на рынок компаний, замечает **Евгений Шалагинов**. Особенно в условиях, когда сети перегружены акциями.

Программы-близнецы

ХОЧЕШЬ ВЫЙТИ со своей мотивационной программой в сети — назови ее обучающей. К этому незамысловатому способу прибегает большинство вендоров. В месяц рядовому продавцу приходит до десятка приглашений на всевозможные образовательные мероприятия: начиная от семинаров по новой линейке продуктов и заканчивая тренингами по продажам и основам мерчендайзинга. Производители искренне полагают, что, получая знания о продукте, продавец более грамотно и убедительно рекомендует его покупателям.

Поставщику масштабные обучающие программы в крупной сети влетают в копеечку. Но крупные вендоры не экономят. Компания Bosch вкладывается, например, в выездные тренинги для сетей,

не имеющих возможности часто отправлять весь персонал на обучение в штаб-квартиру вендора. И это помимо презентации новинок, специальных стендов для каждой группы товаров, «тестовых башен», предусматривающих обязательное присутствие нанятого компанией демонстратора-консультанта. «Магазин выигрывает в любом случае: всевозможные демонстрации привлекают внимание покупателей к отделу инструментов. Конечно, это требует больших инвестиций со стороны производителя. Но и отдача от такого подхода чрезвычайно велика», — рассказывает **Виктория Хвостова**, руководитель службы продаж направления «Международные сети» Bosch в России.

Сети внакладе не остаются, ведь вендор бесплатно повышает квалификацию персонала. Но проблема в том, что рынок перенасыщен обучающими программами, и разобраться со всеми у сетей не хватает ни времени, ни желания. На внутреннем портале «Техносилы» этой осенью размещались онлайн-академии сразу от трех производителей — Philips, JVC и Nord, с практически идентичными схемами курсов. После объявления старта онлайн-академии продавцам давалось некоторое время на изучение материалов, затем выкладывались тесты. По словам директора по связям с общественностью «Техносилы» **Надежды Сенок**, посещаемость ресурса в день составила около 65% от общего количества продавцов всех магазинов. Но самое интересное, что победитель определялся не исходя

Хочешь выйти со своей мотивационной программой в сети — назови ее обучающей. К этому незамысловатому способу прибегает большинство вендоров

из увеличения продаж брэнда, по которому прошел курс, а по сумме баллов в результате теста. «В организованной рознице чаще всего распространена коллективная мотивация продавцов, когда распределение заработанных бонусов отдается на откуп менеджерам сети», — замечает **Леонид Зезин**, заместитель генерального директора агентства field-маркетинга «7».

Создавая программу тренинга или семинара, вендоры обычно делают упор на «уникальных технологиях» продукта. В большинстве своем это рекламный трюк, призванный завлечь несведущего покупателя. Продавцы на эти фишки не клюют, потому что слышат реальные отзывы покупателей. «С продавцами, на мой взгляд, имеет смысл быть несколько откровеннее, сообщая о реальных достоинствах продукта. Можно сколько угодно рассказывать, какие передовые технологии использованы при создании стиральной машины, но если продавцу регулярно поступают жалобы на эту марку, вряд ли он будет активно рекомендовать ее в следующий раз», — уверена **Наталья Илларионова**, генеральный директор трейд-маркетингового агентства «Алби маркетинг», на счету у которой организа-

ция профессиональных клубов продавцов Braun Sales Professional, Toshiba Expert Club, Canon Bonus Club.

Продавцы клубятся

КЛУБЫ ДЛЯ ПРОДАВЦОВ нельзя назвать в чистом виде обучающими программами. Здесь продавцы слагают песни, посвященные вендору, придумывают рецепты блюд, которые можно приготовить с помощью техники производителя, создают фотоотчеты с демонстрации нового продукта и даже проводят Новый год под эгидой объединившего их брэнда.

Пару лет назад агентство Натальи Илларионовой впервые провело исследование под названием «Стимулы продавать», чтобы выяснить, чего хотят сами работники торговли. Оказалось, продавцы активно идут на контакт и готовы объединяться в сообщества не только для расширения профессиональных знаний, но и для общения. В качестве первой и основной причины выбора профессии продавцы указывают возможность общения как с покупателем, так и с членами коллектива своей сети. Основываясь на этом интересе, агентство предложило своим клиентам для обучения и общения продавцов

classified

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

инвестиции

Приглашаю инвестора в пищевое производство \$350тыс. 7959458

юридические услуги

ЮК «Стратегия защиты». Арбитраж. Адвокаты 7816248

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476



Открой ресторан Subway
Франчайзинговая сеть №1 в мире **SUBWAY eat fresh.**

Посетите наши презентации в своем городе
Требуется предварительная регистрация на сайте www.subway.ru
или по телефону + 7 9-11-99-66-3-99

Предлагаем собственникам коммерческой недвижимости открыть собственный ресторан Subway
Приглашаем к сотрудничеству риэлтеров

Требования к помещению под ресторан: от 100 кв. м., электрическая мощность – от 30 кВт, высокая проходимость
Сеть Subway в очередной раз заняла 1 место в списке 500 лучших мировых франчайзинговых сетей по данным журнала Entrepreneur

Как заинтересовать продавца

По данным консалтинг-центра «Шаг», продавцы охотнее всего рекомендуют покупателям товар, когда это:

_лидер продаж — если многие покупают определенную марку, то высока вероятность, что она понравится и остальным;

_сильный брэнд — известную марку всегда легче продать, даже если она в чем-то уступает малоизвестной;

_хорошо знакомый продавцу продукт — всегда легче продать то, что знаешь до мельчайших подробностей и о чем можешь интересно рассказать;

_товар, имеющий яркие отличия от брэндов конкурентов — в этом случае процесс продажи становится легким и увлекательным;

_модель, не имеющую нареканий от покупателей и не подмочившую свою репутацию — продавец не станет рекомендовать модель, которая часто ломается, не соответствует обещаниям и т. д., поскольку гнев покупателей обрушится именно на него.

создавать и поддерживать интернет-площадки под определенным брэндом.

Сейчас в рамках поддерживаемых агентством клубов продавцы первыми узнают о новинках компаний, имеют возможность задавать вопросы производителю и, конечно, получают различные призы. По мнению Наталии Илларионовой, такая форма обучения намного эффективнее и, что немаловажно, экономичнее традиционных тренингов. Так, на сайте программы Braun Sales Professional на вопросы онлайн-теста регулярно отвечают более 2000 продавцов из 52 городов России. Лояльность продавцов поддерживается и офлайн-средствами: продавцы ежеквартально получают буклеты с информацией о новой продукции компании и деятельности клуба. По данным исследования «Стимулы предоставлять», материальный стимул волнует только половину участников опроса, оставшимся 50% вполне достаточно ощущения избранности, приближенности к глобальной корпорации и возможности общения с коллегами. Получается, что клубы воздействуют на обе категории продавцов.

Исследователи за прилавком

НА ПРОШЕДШЕМ этой весной конкурсе проектов в области маркетинговых услуг «Серебряный Меркурий-2007» в номинации «Лучшая программа в области торгового и розничного маркетинга и мотива-

ции торгового персонала» прогремело украинское агентство Clever Force. Рекламисты провели мотивационную программу своего клиента Samsung Electronics на Украине под видом «маркетингового исследования покупательского поведения и мнения о продукте». Агентству нужно было привлечь внимание продавцов к брэнду Samsung и повысить объем продаж крупной бытовой техники этой марки. Чтобы программа не выглядела откровенной акцией по повышению продаж, агентство предложило клиенту формат маркетингового исследования. Samsung привлек продавцов своей продукции для сбора информации о покупателях.

«Исследовался процесс принятия решения покупателями о приобретении техники Samsung. Причем сразу оговаривалось, что за помощь в исследовании и за активное в нем участие Samsung будет поощрять продавцов ценными подарками. Исследование не отвлекало продавцов от основной работы и в то же время способствовало повышению их знаний о технике и лучшему пониманию покупателей», — объясняет Марина Кравченко, директор по работе с клиентами Clever Force. При покупке техники Samsung покупатель заполнял одну из сторон специальной анкеты о продукте. У продавца имелась «конфетка»: покупателю предлагалось участвовать в розыгрыше турпоездки. На обратной стороне анкеты продавец отмечал, какие критерии повлияли на покупателя при выборе конкретной модели.

За два месяца, пока длилась акция, компания продала 11 тыс. единиц крупной бытовой техники. «Учитывая стоимость единицы крупной бытовой техники (холодильники, стиральные машины, пылесосы), это хороший результат. Он сравним с продажами продукции FMCG-категории», — считает Марина Кравченко.

Аллергия на сувениры

ПРЕДСТАВЬТЕ, что вы получаете в подарок десятую кружку, двадцатый брелок или сотую зажигалку. Тогда вы сможете понять продавцов, не разделяющих восторгов по поводу изрядно поднадоевших брендованных сувениров производителей. Все это они получали не раз, ценность этих призов для них свелась к нулю, уверена Наталия Илларионова. «Простые акции с привлекательным призовым фондом эффективно работали до тех пор, пока вариативность призов себя не исчерпала», — вторит Леонид Зезин. Продавцов перекорми-

ли сувенирной. В качестве подарка, за который действительно стоит бороться, они предпочли бы видеть нечто более практичное — электронику, фотоаппараты или те же деньги на мобильный телефон. Последний вариант совмещает массу достоинств и потому все чаще используется и производителями, и самими сетями в качестве материального поощрения. Например, в клубах для продавцов за прохождение теста на знание продукции участнику переводится 150 руб. на мобильный. Агентство, в свою очередь, узнает номер телефона участника и может в дальнейшем поддерживать с ними связь посредством SMS.

«Чтобы выделиться среди программ мотивации торгового персонала, нужно более тщательно прорабатывать концепцию подарка победителям. Деньги и призы в виде сувенирной продукции уже не являются серьезным мотивирующим фактором», — соглашается Ирина Паровина, менеджер по развитию modern trade агентства iMotion. Ее агентство эффективно мотивировало торговый персонал компании Dirol Cadbury программой «Звездная команда». Командам отдела продаж были предложены фокусные цели на период с декабря 2006 года по февраль 2007-го, при успешном достижении которых они могли испытать опыт, недоступный широкой массе. Призом для команды победителей стал полет в невесомость в изготовленной на базе Ил-76МДК летающей лаборатории в Центре подготовки космонавтов имени Ю. А. Гагарина. Программа включала в себя и командообразующую составляющую: одержать победу и принять участие в полете можно было только командно. «Направление развития мотивационных программ — предлагать людям в качестве приза то, что они не смогут себе купить сами: опыт, эмоции, исполнение мечты», — замечает Ирина Паровина.

Однако нужно помнить, что никакие креативные подарки не помогут, если ритейлеру по какой-либо причине не выгоден товар поставщика. «Продавцы его любить не будут с высокой долей вероятности. Ведь вендор далеко, а директор — близко», — считает партнер консалтинг-центра «Шаг» Юлия Капитанчук. Она уверена: продавцы мультибрендовых магазинов охотнее рекомендуют товар, если это самая покупаемая марка или популярная модель, не имеющая нареканий от покупателей. Такая позиция подтверждает простую истину: лучший мотиватор в торговле — сам товар. **СФ**

Придумав для своих сотрудников увлекательную игру, немец Клаус Кобьелл не только стал самым привлекательным работодателем Европы, но и заслужил статус гуру в области мотивации персонала.

«Хороший сотрудник будет болеть во время отпуска»



текст:

николай гришин

Клаус Кобьелл в буквальном смысле малый предприниматель. Он владеет небольшим отелем Schindlerhof с оборотом всего 8,5 млн евро и 70 сотрудниками. При этом он один из самых востребованных в Европе консультантов по управлению персоналом, а его книги «Мотивация в стиле экшн», «Виртуозный маркетинг», «Как стать лучше?» стали бестселлерами европейской бизнес-литературы.

В отеле Клауса строгие порядки — сотрудники бесплатно работают сверхурочно и предпочитают болеть прямо на рабочем месте. Они не должны курить и не могут себе позволить набрать лишний вес. В свое свободное время они вынуждены посещать семинары и разнообразные тренинги. Зарплата? Чуть выше средней по отрасли. Конкуренты зачастую готовы платить больше.

Тем не менее в 2007 году отель Schindlerhof победил в конкурсе лучших работодателей Европы 100 Best Workplaces in Europe-2007, до этого гостиницу шесть раз подряд признавали лучшим конференц-

с65



отелем Европы, дважды Schindlerhof получал премию качества от объединения германских промышленников. И это лишь внешняя сторона успеха. Каждый сотрудник отеля приносит компании ежегодно 120 тыс. евро выручки. Это вдвое выше средних показателей по отрасли в Германии и в несколько раз больше, чем в гостиничной индустрии Москвы (расчеты Hotel Consulting and Development Group).

«Секрет фирмы» попросил Клауса Коббелла объяснить, как ему удастся сочетать жесткие порядки и невероятную эффективность персонала.

«Деньги — это фактор гигиены»

«Секрет фирмы»: Статус гуру не мешает вам заниматься бизнесом?

ДОСЬЕ

КЛАУС КОББЕЛЛ начал свою предпринимательскую деятельность в 22 года с открытия блинной. Затем он последовательно запустил несколько ресторанов различной кухни и джазовый клуб. В 1984 году он купил заброшенный крестьянский двор под Нюрнбергом и превратил его в один из самых дорогих отелей Европы Schindlerhof (сейчас там 95 номеров). Отель специализируется на проведении бизнес-конференций. Клаус же большую часть своего времени тратит на консалтинговую деятельность в сферах управления персоналом и маркетинга. В 1993 году он выпустил свою первую книгу «Мотивация в стиле экшн» (только в России она выдержала четыре издания) и с тех пор активно пропагандирует свой опыт. Правда, как признает сам Клаус, пока консалтинг приносит ему все-таки меньше денег, чем отель, но в ближайшие пару лет все может измениться. Дело в том, что Клаус Коббелл оформил права на программное обеспечение системы мотивации МАХ и сейчас активно внедряет эту систему в европейских компаниях.

У победителей формируется культура гордости. Почему лошади выигрывают заезды, ведь гонорар получает жокей? Очевидно, у них есть какие-то другие причины для того, чтобы бежать быстрее”

Клаус Коббелл: Я знаю только одного гуру — это кенгуру. Если серьезно, то все мои книги и семинары немыслимы без отеля. Как можно чему-то учить людей, если не можешь им показать, как это все работает? Именно успех гостиницы и позволил мне заняться консалтингом. Есть и обратная связь — отель заполняется на 100% без всякой рекламы. Если вы захотите приехать ко мне в гости, то придется подождать в очереди пару лет.

СФ: Вы не пользуетесь сотовым телефоном и бываете в Schindlerhof всего пять дней в месяц. Каким образом осуществляется контроль?

КК: Вы не поверите, но мы отменили контроль. Остались лишь общие правила игры, которые, кстати, придумали сами сотрудники и за соблюдением которых следит весь коллектив.

Зачем нужен постоянный контроль, если вся команда увлечена общей идеей? Мы не хотим удвоить свой оборот или занять какую-то там долю рынка, мы стремимся быть лучшими в своем деле. Это все равно, что тренер в провинциальной футбольной команде скажет: «Давайте выиграем Лигу чемпионов». Человек ставит перед собой значимую цель, и это вызывает в нем всплеск эндорфинов, гормонов счастья. Мы поставили перед собой цель стать лучшим конференц-отелем в Германии. Достигли этого — и вот уже шестой год подряд подтверждаем статус.

СФ: Но от того, что ваш отель стал лучшим в Германии, выиграли в первую очередь лично вы, а сотрудникам — какая от этого польза?

КК: Не спорю, конечно, я выиграл. Но и у сотрудников возникла гордость за компанию — все хотят работать на победителя, а не на проигравшего. Однако у моих людей есть одно преимущество передо мной — если они проработают в моем отеле три года, то их с руками оторвут конкуренты. Их зарплата будет выше на 1000 евро по сравнению с «выпускниками» других отелей.

У победителей формируется культура гордости. Почему лошади выигрывают заезды, ведь гонорар получает жокей? Очевидно, у них есть какие-то другие причины для того, чтобы бежать быстрее.

СФ: Да, но лошади не выплачивают ипотечные кредиты и не платят за обучение детей. Какую роль в вашей системе мотивации играют деньги?

КК: Деньги — фактор гигиены. Это как крем после бритья — если его мало, то кожа воспаляется, возникают неприятные ощущения, но если его слишком много, то продукт расходуется уже напрасно. Денег, как и крема, должно быть столько, сколько нужно. Мы платим чуть выше, чем в среднем по отрасли.

СФ: Но что делать, если сотрудники считают, что им банально мало платят?

КК: Деньги плачу не я, а наши клиенты. Я всего лишь посредник. Если клиенты довольны, прибыли растут, то от этого выигрывает весь коллектив. У нас все знают, сколько компания зарабатывает и сколько тратит. Соответственно, все отлично пони-

мают, можно ли рассчитывать на премию в этом месяце или нам всем предстоит затянуть пояса.

СФ: А если эта информация уйдет к конкурентам, в налоговую, да мало ли еще куда...

КК: И что? У меня честный прозрачный бизнес, мне нечего скрывать. Допустим, конкуренты узнают какие-то наши планы или ноу-хау, но пока они их будут внедрять в жизнь, мы убежим еще дальше.

СФ: В своей книге «Мотивация в стиле экшн» вы пишете, что сотрудники Schindlerhof сами назначают себе зарплату. Как это работает?

КК: Система простая — при устройстве на работу любой соискатель пишет, какая у него была зарплата на предыдущем месте работы, какого уровня доходов он хотел бы достичь в ближайшем будущем и, наконец, сколько, по его оценкам, стоит его труд в настоящий момент. Мы просим соискателей подойти к этому вопросу самокритично, потому что высокая зарплата обуславливает высокий уровень ответственности. Если человек недооценил себя, то, скорее всего, уже в ближайшее время он получит повышение, а если переоценил, то пути назад уже нет. Простой повар может стать шеф-поваром, а шеф-повар не может быть понижен, только уволен. Ведь нет ничего хуже обманутых надежд.

«Мне глубоко плевать, что подумают эти бюрократы»

СФ: Вы придумали и внедрили почти на сотне предприятий в Европе новую систему мотивации сотрудников МАХ (индекс акции сотрудника). В чем ее суть?

КК: Ее суть в предельной прозрачности карьерного роста для каждого сотрудника компании. Расскажу на примере моего отеля Schindlerhof. Пять лет назад по нашему заказу была создана компьютерная программа, имитирующая биржевые торги. Только вместо компаний котируются сотрудники отеля. Каждый из них имеет собственную акцию, которая может расти или падать. Обратите внимание, что эта система никак не связана с акционерной стоимостью нашей компании. Единственным собственником Schindlerhof остается моя семья.

СФ: А как личные котировки сотрудников влияют на их доходы?

КК: Прямой взаимосвязи нет. Но рассчитывать на карьерный рост и премии, как правило, могут только сотрудники из первой двадцатки в нашем списке. Тех, кто развивается быстрее других, я могу поощрять индивидуальной премией. Сотрудник, добившийся наибольшего роста курса своей акции по итогам месяца, получает на следующий месяц автомобиль-кабриолет Mini.

СФ: Невероятная щедрость...

КК: Автомобиль — лишь символ успеха. Наши топ-менеджеры, если им повезет выбиться в лидеры, предпочитают оставить свои большие и дорогие представительские BMW и Mercedes в гараже и приезжать на работу на этом маленьком Mini. К сожалению, мне не доводилось выигрывать в этой игре и побывать за его рулем — курс моей акции оставляет желать лучшего из-за частых отлучек.

Однажды я обратил внимание, что девушка-стажер как-то необычно посматривает на меня, чуть ли не хихикает, когда мы встречаемся в отеле. Я посмотрел на курс своей акции и понял, что юная особа опередила меня в этой игре. Досадное ощущение.

Грубость — проявление слабости и неумения находить компромисс. Несчастные работники — яд для любого бизнеса

СФ: Что влияет на котировки акций сотрудников?

КК: Понизить свой рейтинг достаточно просто — нужно вызывать нарекания со стороны клиентов, не ходить на семинары и тренинги, почаще брать больничные, курить, набрать лишний вес и не соблюдать стандарты работы. Скажем, у нас принято брать телефонную трубку до третьего гудка, отвечать на электронное письмо в течение двух часов. Нарушая регламенты, вы гарантированно снижаете свои котировки. Повысить рейтинг сложнее. Основной способ — внедрять новые идеи. К примеру, один из сотрудников предложил заполнить емкости для охлаждения минералки цветным льдом. В итоге продажи минеральной воды подскочили в два раза. Другая идея — установить на парковке около ресторана таблички, куда мы записываем номер автомобиля, на котором приезжает гость, забронировавший столик. Здесь прямой отдачи не было, но гости отметили это нововведение — приятно приехать вечером в ресторан и уже на парковке понять, что тебя с нетерпением ждут. Идеи внедряются разные — некоторые облегчают жизнь самих сотрудников, некоторые создают дополнительный сервис для гостей, некоторые направлены на улучшение экологической ситуации вокруг отеля.

СФ: Но как же трудовое законодательство? Штрафы за больничные вряд ли понравятся инспекторам.

КК: Во-первых, больничные влияют не на зарплату, а на личный рейтинг человека. Во-вторых, я частный предприниматель и мне глубоко плевать, что подумают эти бюрократы. Сотрудник, который заботится об общем деле, будет болеть во время своего отпуска.

Однажды одна из менеджеров гостиницы каталась на горных лыжах и сломала себе руку. Спустя пару дней я встречаю ее на ресепшне в гипсе. Конечно, я предложил ей немедленно отправиться домой. На что получил такой ответ: «Неужели ты думаешь, что я дам тебе шанс обойти меня в этом месяце!» МАХ захватывает людей, делает их по-хорошему азартными. Они получают в свои руки рычаги управления собственным будущим.

«Разве приятно встретить во время отпуска такого Франкенштейна?»

СФ: А судьи кто? Почему, например, нельзя курить и толстеть? Как это отразится на эффективности отеля?

КК: Курильщики чаще болеют, так что в это время за них должны работать их некурящие коллеги. Разве это честно? Борьба с лишним весом связана со спецификой нашего бизнеса — разве приятно встретить во время отпуска за стойкой бара такого Франкенштейна?

Вся прелесть в том, что сами сотрудники разработали критерии оценки эффективности. Когда сам придумываешь правила игры, то нарушать их, как минимум, глупо.

СФ: Но не все же люди любят играть в игры...

КК: С момента запуска МАХ лишь два человека ушли, объяснив это тем, что новые правила на них давят. Наверное, какая-то часть отсеивается, когда мы объясняем правила на этапе приема на работу. В футбол идут играть те, кому нравится

эта игра. Остальные могут заняться хоккеем или фигурным катанием.

Вот вам яркий пример — последнее место в нашем рейтинге занимает великолепный кондитер, который изготавливает и оформляет десерты. Он отлично справляется со своей работой, но совсем не участвует в жизни отеля. Что же, я не собираюсь его увольнять, но и стать менеджером у него шансов нет. Впрочем, ему этого и не надо. Все довольны.

СФ: Вам не кажется, что система МАХ здорово напоминает социалистическое соревнование, только вместо красного знамени — автомобиль-кабриолет?

КК: Конечно. Я убежден, что будущее как раз за такими смешанными моделями, которые берут лучшее от капиталистических и социалистических способов мотивации. Время хищнического капитализма, когда ты покупаешь за деньги рабочие руки, а про голову сотрудника можешь забыть, уходят в прошлое. Все начинают понимать, что за деньги людей не купишь, их можно купить только за идею. Разве плоха идея прозрачной и понятной карьерной лестницы, когда ты сам управляешь своей судьбой? Я понимаю, что в любой компании есть лидеры и аутсайдеры, но проблема в том, что, как правило, все это запутанно, непонятно как для руководителей, так и для самих сотрудников. Человека вот-вот хотят повысить, а он сидит унылый и рассылает резюме конкурентам, посчитав, что его карьерный рост остановился.

СФ: Но у вас очень небольшой отель, где все на виду. Сработает ли МАХ в большой компании?

КК: Сейчас мы сертифицировали свое программное обеспечение и принялись тиражировать модель. Она уже работает в 93 европейских компаниях, среди которых банк в Лихтенштейне, два строительных рынка OBI, станкостроительный завод, есть даже две мэрии небольших городов. Система нуждается в индивидуальной настройке критериев оценки, но работает практически везде. К примеру, у нас курящие сотрудники теряют баллы, а в России можно штрафовать тех, кто злоупотребляет алкоголем. Кстати, мы уже окупили свои затраты на разработку МАХ. Наверное, скоро я буду таким же богатым как Билл Гейтс.

СФ: Вы уже несколько раз приезжали в Россию и наверняка составили впечатление о российских методах управления персоналом. Возможно ли внедрение системы МАХ в отечественных компаниях?

КК: Многие знакомые мне российские руководители почему-то часто думают, что необходимо показать себя перед подчиненными с грубой, жесткой стороны, чтобы завоевать авторитет. Быть может, в условиях полного пренебрежения правилами и регламентами со стороны персонала это отчасти и оправданно. Но такой путь ведет в никуда: грубость — проявление слабости и неумения находить компромисс. Несчастные работники — яд для любого бизнеса. Так что система МАХ, предполагающая разработку автоматизированных и четких критериев оценки персонала, была бы в России как нигде кстати. Зачем повышать на людей голос, если они могут в любой момент взглянуть на котировку своей акции и понять, что надо в своей работе что-то менять. **СФ**

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

**ЭТО
не покажут
в новостях**

Терроризм, революции
и «Евровидение» как национальный символ

Коммерсантъ  **ПИТЕР®**

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



реклама

спроси секрет фирмы



АННА МУЗЫКА

Александр ШАРОВАРОВ

Москва

Агент влияния

Моей фирме предложили заключить агентский договор с крупной компанией. Каковы мои права и обязанности?

Агентские договоры заключают, если нужно делегировать посреднику полномочия более широкие, чем те, которые просто позволяют совершать сделки. Агент не только заключает контракты, но и проводит переговоры, опросы, рекламные кампании и т. д. Часто составляются агентские договоры на дистрибуцию и реализацию товаров иностранных поставщиков. По агентскому договору вы обязуетесь совершить действия, скажем, по продаже продукции контрагента в указанном регионе. Можете действовать от своего имени, но за счет производителя, а можете от имени производителя и за его счет. В первом случае именно агент обременен правами в отношении с третьей стороной и именно он несет обязанности перед ней, даже если производитель является непосредственным исполнителем сделки (например, отгружает товар). Если сделка заключена от имени производителя и за его счет, то права и обязанности — у производителя. Агентский договор может заставлять производителю самостоятельно продавать свой товар на той или иной территории, что не предусмотрено ни одним другим посредническим договором (п. 1 ст. 1007 ГК РФ). Кроме того, агент рискует лишиться права заключать с другими производителями аналогичные агентские договоры, если речь идет о территории, указанной в договоре (п. 2 ст. 1007 ГК РФ). Право делать скидки тоже должно быть прописано в агентском договоре. Если соглашением не предусмотрены скидки за счет производителя, агент обязан возместить ему разницу, возникшую при продаже товаров по заниженной цене.

Сергей, предприниматель

Глас народа

Хочу провести среди сотрудников опрос по поводу того, нравится ли им работать в компании. Можно ли надеяться на честный ответ?

Подобные опросы предпочтительно проводить анонимно, чтобы люди не опасались санкций за неадекватные высказывания. К тому же сотрудников бывает непросто убедить в том, что их мнение в компании что-то значит, поэтому поначалу не ждите от них открытости. Многие компании проводят анкетирование на внутреннем сайте, а если такой возможности нет, раздают бумажные анкеты. Если позволяют средства, лучше заказать опрос консалтинговой компании: специалистам со стороны обычно доверяют больше. Чтобы людям было удобнее

выражать свое мнение, предложите им на выбор несколько вариантов ответа. Другой способ: напишите утверждения, а потом попросите выразить в баллах степень согласия с ним (например, по шкале от 1 до 5). Собрав данные по всей компании, вы сможете рассчитать индекс удовлетворенности персонала различными сторонами работы. А для получения качественной информации нужно оставить в анкете место для комментариев. Наконец, самое главное — сделайте по окончании исследования выводы и сообщите персоналу о принятых мерах.

Иван ПРОКОПЕНКО

Москва

Дороги нам дороги

Узнал, что ЦКАД пройдет через мой участок. Его лучше продать сейчас или государство сможет заплатить больше?

«Согласно нынешнему законодательству, государство обязано выкупить землю по рыночной стоимости», — объясняет старший партнер юридической компании «Мегаполис-легал» Владимир Сметанин. Цены на землю в районе строительства крупных дорог вырастают многократно. Когда в Ногинском районе Московской области проводилась реконструкция Киевского шоссе, то участки сельхозназначения рядом с автомагистралью продавались по \$1,5–2 тыс. за сотку. А в начале 2000-х, когда о реконструкции не было известно в широких кругах, сотку можно было приобрести всего за \$50–70. Хотя проект

ЦКАД, которая свяжет подмосковные города, окончательно не утвержден, уже ведутся бои за участки в районе автомагистрали. Правда, есть и риск. В целях снижения затрат на проект федеральные власти могут выпустить какой-нибудь законопроект, позволяющий изымать землю у владельцев во внесудебном порядке, что чиновники наглядно продемонстрировали на примере Сочи. Однако в вашем случае одиозных решений, скорее всего, не последует. По мнению Владимира Сметанина, для государства экономические затраты на выкуп участков менее значимы, чем потеря политического авторитета.

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

ЛУЧШИЙ СПОСОБ СДЕЛАТЬ МЫСЛЬ ЯРКОЙ И ИНТЕРЕСНОЙ — ИСПОЛЬЗОВАТЬ МЕТАФОРУ. АВТОРЫ ТРУДА О СТРАТЕГИЯХ ОБНОВЛЕНИЯ ПОСТРОИЛИ НА НЕЙ ЦЕЛУЮ КНИГУ. ПРИМЕР ВЫЖИВАНИЯ НА РЫНКЕ ОНИ ОТЫСКАЛИ В КУЛЬТУРЕ И ДУХЕ САМУРАЕВ. НО СЕЛИ В ЛУЖУ, ХОТЯ КНИГА ПОЛУЧИЛАСЬ ЯРКОЙ И ИНТЕРЕСНОЙ. **текст: Владимир Гендлин**

Повесть о настоящем самурае



Возрождение экономики самураев

М. ФУЛЛЕР, ДЖ. БЕК

М.: ДОБРАЯ КНИГА, 2007
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 288 С.

Марк Фуллер и Джон Бек взялись за актуальную тему — менеджмент изменений. Обратив взоры на Японию, они собрали ценные наблюдения, провели любопытные параллели и развеяли ряд мифов. Но сами остались в плену главного мифа о Японии.

Авторы книги «Возрождение экономики самураев» решили показать на примерах из истории Японии, как лучшие качества самураев помогли стране обновляться, а японским компаниям — выходить из кризисов.

Почему именно Япония? Западная культура знает лишь один сценарий развития — расцвет и падение, с опорой на опыт Римской и прочих империй, а также примеры крупных компаний. Напротив, японская культура в течение столетий много раз проходила через циклы полного обновления — будь то периоды феодальных войн, или столкновения с западной цивилизацией, или Вторая мировая война. Авторы обещают читателю раскрыть набор тактик и методов, которые использовали самураи — высшая каста японского общества, игравшая главную роль не только в создании боевых искусств, но и в построении японской промышленности в конце XIX века.

Метафоричность книги вызовет живой отклик у тех, кого интересует все японское. Каж-

дую главу авторы начинают с экскурса в историю самурайской культуры и выуживают оттуда принципы, под которые подгоняются кейсы из жизни японских компаний. Говоря о бусидо («путь воина» — кодекс самурая), они объясняют, как и почему этот культурный элемент связан с японским бизнесом и его мощью. Обратившись к искусству владения мечом, мы узнаем, как стили кендо отражены в стратегиях японских компаний, и заодно восхитимся гибкостью и подвижностью самураев в противовес неуклюжести западных рыцарей. Такие качества самураев, как одухотворенность, консерватизм, приземленность, преданность, по версии авторов, были и остаются главной движущей силой самообновления страны и нынешних корпораций. И эти качества авторы предлагают всем взять на вооружение (хотя и предостерегают от перегибов — вроде самурайской традиции делать себе сеппуку после гибели хозяина-дайме).

Увы, при чтении книги не покидает ощущение натяжки:

так и видишь, как два университетских профессора, Фуллер-сан и Бек-сан, облачившись в кимоно и размахивая сувенирными катанами, купленными на блошином рынке, играют в «настоящих самураев». И тут же вспоминается книга японского гуру Кеничи Омае «Мышление стратега», где тот высмеивает попытки западных авторов искать секрет «японского чуда» в древних традициях. По его данным, в конце XIX века японская экономика строилась по модели западного хищнического капитализма. Нынешняя модель японского бизнеса возникла лишь после войны, когда нищие деревенские общины создавали мастерские для поставки скобяных изделий в американские воинские части. К слову, важный толчок к развитию японской экономики дала война в Корее.

Условность метафор станет более явной, если вспомнить, что отец знаменитого «японского качества» — американец. Народный герой Японии, получивший от императора орден Священного Сокровища в 1960 году, профессор Эдвард Деминг внедрил методы статистического контроля качества в Японии в 1946–1950 годах. Видимо, он-то и есть настоящий самурай. **СФ**

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

кабинет

72

«Офис станет вторым домом, а дом — офисом»

Управляющий директор Cosmit
Манлио Армеллини о тенденциях
итальянского офисного дизайна

74

Кухонные принадлежности

Планировка open space заставляет
вспомнить о корпоративных кухнях

76

Прекрасный пол

Лицо компании сегодня определяют
не только вывеска при входе
и секретарши на ресепшн,
но и качество половых покрытий



ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

Манлио Армеллини, управляющий директор компании Cosmit, организующей Миланский мебельный салон, рассказал «Секрету фирмы» о последних тенденциях итальянского офисного дизайна и о том, какую мебель предпочитают российские корпоративные клиенты.

«Офис станет вторым домом, а дом — офисом»

текст: ольга карпова



Разница между Миланским мебельным салоном и выездными выставками — лишь в количестве участников

Миланский мебельный салон — выставка с сорокапятилетней историей, смотр тенденций в области мебельного дизайна. С 2005 года существует в выездном формате. Традиционно в апреле все самое передовое в мебельной отрасли демонстрируют в Милане, в мае — в Нью-Йорке, а в октябре — в Москве. Московская выставка получила название «I Saloni WorldWide Moscow. Идеи для создания интерьера. Сделано в Италии», за три года своего существования она заняла почетное место в ряду значимых мебельных выставок.

«Секрет фирмы»: Отличается ли то, что видят посетители выставки в Милане, от того, что экспонируется в Москве?

Манлио Армеллини: Нет. Разница между Il Salone Internazionale del Mobile, проходящим в Милане, и выездными салонами лишь в количестве участников, что определяется выбранными площадками.

На сегодняшний день выставка проходит только в трех странах — Италии, США и России. Везде мы стараемся не демонстрировать разрозненные образцы мебельной промышленности, а давать возможность познакомиться с настоящим итальянским стилем и дизайном.

В Москве за три года работы мы сумели увеличить количество экспонентов более чем в два раза. В первой выставке принимали участие 180 фабрик, во второй — 309, а в этом году — 408. Из них примерно 40 компаний занимаются производством офисной мебели. Присутствие этих компаний крайне важно для нас, поскольку офисная мебель — один из важных сегментов итальянского мебельного рынка.

СФ: Россия — перспективный рынок для итальянцев?

МА: Да, российский рынок демонстрирует высокую потребность в мебели из Италии. В 2005 и 2006 годах средний годовой рост экспорта офисной мебели из нашей страны в Россию составил 25%. В первом полугодии 2007-го экспорт еще увеличился — приблизительно на 30% по отношению к тому же периоду предыдущего года.

В прошлом году Россия импортировала из Италии мебель для офиса совокупной стоимостью 50 млн евро. Сегодня Италия с долей 25% — основной иностранный поставщик офисной обстановки в России. Это вдвое больше, чем в 2000 году.

СФ: Кстати, отличаются ли предпочтения российских покупателей офисной мебели от европейских?

МА: Российские покупатели до сих пор предпочитают более богатые и помпезные модели мебели. Они уделяют внимание декорированию, большому количеству дополнительных украшений. Стиль минимализма плохо приживается в России.

СФ: А в каком направлении развивается итальянский офисный дизайн?

МА: Разработка и создание моделей офисной мебели в современном мире строится на ощущениях. Дизайнеры все чаще думают о том, как человек себя чувствует в офисном пространстве. Мебель становится более эргономичной и функциональной. Большую роль играет ее правильная расстановка. Но это еще не все. Главная задача дизайнеров — сделать так, чтобы офисное помещение было комфортным, чтобы в нем было удобно и приятно находиться в течение всего рабочего дня. Сейчас дизайн офисной мебели развивается в двух направлениях — «работа и эмоции» и «велнес в офисе». Это станут основными темами на биеннале офисной мебели SaloneUfficio, которая пройдет с 16 по 21 апреля 2008 года в Милане.

СФ: Как эмоции и велнес могут отразиться в дизайне офиса?

МА: Направление «велнес в офисе» подразумевает создание интерьеров, в которых повышается работоспособность сотрудников. Общее качество жизни людей будет расти и за счет благоприятной, спокойной, здоровой атмосферы на рабочем месте. Люди должны любить свой офис. «Работа и эмоции» подразумевает тесную связь человека и его рабочего места. Офисное про-



Подходы к мебелировке домашнего и офисного пространства стремительно сближаются

странство — не просто место, где люди монотонно выполняют свою работу, а источник творческих идей, энергии и положительных эмоций.

СФ: А как, по-вашему, будет выглядеть идеальный офис через 10–15 лет?

МА: Понятие идеального офиса окажется неразрывно связанным с комфортом. Мне кажется, что с течением времени разница в убранстве домашнего и офисного пространства будет менее заметна. Офис станет вторым домом, а дом — офисом. Уверен, что в будущем многие предпочтут удаленную работу, поэтому их квартира обретет некие офисные черты, но очень домашние и уютные. **СФ**



ФЕЛИКС®
Мир ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ



МЕБЕЛЬ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА



МЕБЕЛЬ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



ПРЕЗИДЕНТ-КОМПЛЕКТЫ



Международный
сертификат качества
ISO-9001-2001



Золотой Знак качества
«Российская Марка»



Дипломы лауреата
Всероссийского конкурса
«Золотые сети»

16 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

К вашим услугам бесплатно:

- ♦ Рассылка каталогов и CD-версии
- ♦ Выезд менеджера и дизайнера к клиенту
- ♦ Разработка дизайн-проекта
- ♦ Предоставление образцов покрытий мебели
- ♦ Доставка и сборка

Гарантия — до 7 лет

ПРОИЗВОДСТВО, СЕТЬ САЛОНОВ: (495) 933-77-77 (многокан.); www.felix.ru

По вопросам обслуживания вы можете обращаться в приемную директора Компании «ФЕЛИКС» по тел.: (495) 771-60-87

Организация офисных пространств по принципу open space исключает чаепития на рабочем месте. Похоже, что кухни вскоре станут обязательным помещением в каждом офисе.

Кухонные принадлежности

текст: ольга карпова

Кажется, что в течение рабочего дня на офисную кухню мало кто заглядывает. Но это не так. Некоторые сотрудники сидят на диете, кому-то питание в офисной столовой кажется чересчур дорогим или невкусным.

В каждом из этих случаев нужны простейшие условия для того, чтобы сохранить, разогреть и съесть принесенную из дома еду. И все больше руководителей понимают важность этого аспекта офисной жизни. В компании «Крафт», например, количество заказов на офисные кухни в этом году уже выросло вдвое по сравнению с предыдущим.

«Даже если компания располагает собственной столовой, все большее число работодателей старается предусмотреть в офисе место, где у сотрудников будет возможность перекусить, выпить кофе, обсудить с коллегами за чашкой чая важные вопросы», — говорит директор по работе с корпоративными клиентами компании «Феликс» **Яна Козлова**.

Комплектация | На офисных кухнях не готовят полноценные обеды — это и определяет основные особенности мебели. Здесь не нужна большая по площади рабочая поверхность (что особенно ценится дома), поэтому ширина мебели нижнего яруса, а значит, и рабочей поверхности на 15–20 см меньше, чем в домашних кухнях. На вместительности шкафов и полок это никак не отражается. Для хранения чашек, бокалов и небольших тарелок такого пространства вполне достаточно, а другая посуда в офисе не нужна. Верхний ярус мебели или отсутствует, или выполнен в виде открытых нешироких полок.

Требования к оснащению техникой также отличаются от обычной кухни. На варочной поверхности достаточно двух, максимум трех конфорок, а при наличии микроволновой печи от плиты можно и вовсе отказаться. Хорошо, если наряду с небольшой мойкой имеется и посудомоечная машина.

«Из техники я бы советовала отказаться от духовки и больше средств потратить на хорошую вытяжку, — советует **Мария Пименова**, дизайнер кухонь сети магазинов «Дом кухни». — Мощность вытяжки рассчитывается по сложной формуле, в которой учитывается и площадь помещения, и диаметр вентиляционного короба, и даже количество изгибов на пути к централизованной вентиляции. Минимальная мощность — 600 куб. м воздуха в час».



Стеклянные двери кухни не дают запахам распространяться по офису

Идеальный материал для офисной кухни — ламинат. За деревом в условиях офиса трудно обеспечить надлежащий уход. «Материал должен быть прост в уходе, легко мыться», — объясняет **Карина Арутюнова**, генеральный директор компании «Бюро-объект».

Необходимость экономии дорогого офисного пространства диктует требования к площади кухни. По расчетам

специалистов «Феликса», компании численностью 40–50 человек достаточно кухни площадью 10–15 кв. м. Похожие расчеты и у специалистов «Крафта» — 15–17 кв. м на 60 сотрудников.

Кухни часто оформляются в едином стиле с остальными помещениями фирмы. Например, российская тренинговая компания заказала недавно кухню у Orgspace Consulting в соответствии со своим кор-

поративным стилем — в желто-голубой гамме. Одновременно с кухней помещение выполняло роль брифинг-зоны, зоны отдыха и неформального общения.

Больше чем кухня | Оформление кухни может рассказать о стиле руководства в компании. «В одном крупном российском автомобильном холдинге мы делали очень маленькие кухни, по одной на этаж. В ней могли уместиться максимум два человека, чтобы можно было зайти, выпить кофе и уйти. А крупная иностранная компания заказала полноценные кухонные зоны, с барными столиками и стульчиками ярких цветов, чтобы люди свободно могли там непринужденно поболтать», — рассказывает Карина Аругюнова.

Штаб-квартира ОАО «Вымпелком» недавно переехала в современный высокотехнологичный бизнес-центр класса А.

В здании работают столовая и кафетерий. Раздаточная линия в столовой организована так, чтобы исключить саму возможность очереди, будь то завтрак, обед или ужин.

В кафетерии посетителей обслуживают официанты. Здесь можно заказать бизнес-ланч, организовать деловой обед или банкет. В теплое время года во внутреннем дворике бизнес-центра работает летнее кафе.

Несмотря на то, что питание в бизнес-центре максимально удобное и разнообразное, на каждом этаже штаб-квартиры организовано по две зоны-кухни. «Кухонные зоны были заложены в проект изначально», — поясняет Юлия Шашкова, административный директор «Вымпелкома». — «Офисное пространство штаб-квартиры организовано по принципу open space, что исключает поедание бутербродов и чаепития на рабочем месте. В то же время нередки ситуации, ког-

да сотрудник не успел пообедать в столовой или предпочитает приносить еду из дома. Мы не пошли по пути запретов, а решили эту проблему с помощью зон-кухонь».

В кухонных зонах «Вымпелкома» есть вся необходимая техника (холодильник, микроволновая печь, кофемашина), а также кухонная мебель, обеденные столы и стулья. Одновременно в ней может разместиться 20 человек. Помещение похоже на маленькое кафе. За чистотой следит сотрудник клининговой компании. Моют посуду, покупают чай, кофе, сахар сами служащие.

Сколько стоит | В каталогах мебельных компаний кухни отдельной строкой не значатся. Это так называемая проектная мебель, которая делается под запросы клиента. Упомянутая кухня от Orgspace Consulting обошлась заказчику в 480 евро за погонный метр. В сети магазинов «Дом кухни» цена стартует от 1 тыс. евро.

«Кухни известных итальянских и немецких марок довольно дороги», — рассказывает Владимир Васильев, коммерческий директор компании «Крафт». — Минимальный набор мебели стоит от 10 тыс. евро, не включая затрат на техническое оснащение и внешнее обустройство зоны. Но именно европейские образцы

эргономически выверены и продуманы до мелочей, ведь для Европы офисная кухня понятие не новое».

Пример такой продуманности — кухня от итальянской фабрики Meson's. Мебель предлагается в наборе со стеклянными раздвижными дверями, препятствующими распространению запахов пищи (около 12 тыс. евро).

Для небольших компаний решением проблемы может стать мини-кухня «Кроха» российского производства. Ее предлагают сразу несколько компаний — «Феликс», «Юнитекс», «Фронда». При ширине всего 110 см в «Крохе» удалось разместить невысокий встроенный холодильник, варочную поверхность, выдвижную рабочую поверхность, мини-мойку и корзину для мусора. Есть сушка для посуды и полки для хранения продуктов. Разместить все это стало возможным благодаря нестандартной для офисной кухни высоте и глубине (210 и 70 см соответственно). «Фронда», например, предлагает корпус этой кухни без техники всего за 45 980 руб., а с техникой и аксессуарами — за 94 180 руб.

Сколько бы ни стоила офисная кухня, это хороший шанс для руководства проявить заботу о коллективе и повысить лояльность сотрудников. **СФ**

Кофе-пойнт

Яна Козлова, директор по работе с корпоративными клиентами компании «Феликс»:

— Кофе-пойнт — место в офисе, где можно выпить чашку кофе, пообщаться с коллегами или обсудить деловые вопросы с партнерами. Популярность кофейных точек, в основе которых лежит принцип самообслуживания, связана с тем, что многие сотрудники не покидают офис в течение всего рабочего дня и им необходима смена обстановки и непродолжительный отдых.

Если такая зона организуется для сотрудников компании, ее располагают в удобных и доступных местах, иногда даже в рабочих залах open space. Минимальный набор бытовой техники — аппарат для приготовления кофе и чайник. Минимальный набор мебели — высокий столик или стойка, несколько барных стульев и небольшой шкаф или тумба для посуды. Над кофейной зоной желательно сделать вытяжку, а саму зону отделить от остального пространства стеклянными перегородками.

Если кофейная зона ориентирована и на «внешних» пользователей, она располагается в холле или рядом с переговорными комнатами. Ее внешний вид и функциональность влияют на имидж компании, поэтому она оформляется с особой тщательностью, а иногда выделяется в отдельное помещение.

Популярность кофе-пойнт с каждым годом растет. Крупные компании планируют их на стадии проектирования нового офиса. И сегодня в ассортименте ведущих мебельных компаний обязательно есть оборудование для кофейных зон: барные стойки и стулья, столы разных размеров, цветов и конфигураций, витрины, мягкая мебель и многое другое.



Напольные покрытия для офиса недешевы. Поэтому правильный выбор покрытий — это вопрос не только их долговечности, но и рационального расходования средств компании.

Прекрасный пол

текст: ольга карпова



В современном офисе ковролин не обязан быть серым и скучным

Основной критерий выбора напольного покрытия, предназначенного для той или иной зоны офиса, — проходимость помещения.

Чем она выше, тем прочнее должно быть покрытие. «В бэк-офис чаще всего кладут ковролин или линолеум — материалы со сравнительно невысокой устойчивостью к трению, — говорит **Мария Блинова**, дизайнер компании VS-Moebel. — Кабинет руководителя тоже помещение с низкой проходимостью, но материал для пола должен быть классом выше — паркетная или массивная доска. Ресепшн является зоной высокой проходимости в любой компании. Здесь желательно класть керамическую плитку или керамогранит».

Напольные покрытия подразделяются на бытовые и коммерческие. Коммерческие используются в офисах, торгово-промышленных центрах, магазинах, ресторанах. Их характеристики могут довольно сильно отличаться от характеристик аналогичного покрытия для дома.

Идеальный коридорный | Покрытие на основе поливинилхлорида — это хорошо известный линолеум. Коммерческий линолеум имеет три коэффициента износостойкости: 32, 33 и 34. Покрытие с коэффициентом 34 может использоваться в коридорах и холлах, а 32 — только в зонах с низкой проходимостью.

По способу нанесения рисунка линолеум бывает прокрашенным послойно (гетерогенный) и на всю толщину покрытия (гомогенный). Гетерогенный может иметь узор любой сложности, у гомогенного выбор расцветок значительно беднее. Как объяснили в компании «Контрактстрой», гетерогенный линолеум более устойчив к повреждениям от каблуков и мебели, а гомогенный рекомендуется стелить в зонах эвакуации людей в случае пожара (например, в коридорах), так как он дает меньшее задымление.

В Европе часто используют линолеум, представляющий собой 100-процентное натуральное покрытие на жгутовой основе — с верхним слоем из смеси масла, древесной муки и пробковой крошки. На российском рынке это покрытие известно под названием линосом (коэффициент истираемости соответствует классу 32 ПВХ-линолеума). Как и положено натуральному материалу, линосом капризнее в уходе. К тому же он более хрупок и ломается при укладке, так что рабочие должны уметь обращаться с этим

покрытием. В течение первого года после настила линосом требуется регулярно натирать защитной мастикой, пока поры не закроются и материал не отвердеет. Иначе в местах высокой проходимости образуются грязные «дорожки».

«Линосом покупают примерно 10% наших клиентов, — говорит Елена Кузина, коммерческий директор компании „Стройкомплект“. — Культура ухода за полом у нас пока не развита, поэтому многих отпугивает необходимость столь тщательного ухода. Зато если линосом не „убить“ в первый год, это покрытие становится вечным. Те компании, которые работали в офисах с линосом, уже никогда от него не откажутся».

Стоимость 1 кв. м линосома в «Стройкомплекте» — от 6 до 35 евро, линолеума — от 13 до 20 евро.

Здравствуй, дерево | Самое популярное покрытие в деревянном сегменте — паркетная доска. «Штучный паркет дорог в укладке и оправдывает себя только в случае, если на полу предполагается какой-либо орнамент», — поясняет Лилия Сергеева, менеджер компании JURGI. Для офисных помещений она рекомендует паркетную доску не ниже четвертого класса по таблице твердости древесины Бринелля.

А это экзотические породы — палисандр, мербау, венге, эбенное дерево. Все они темных и очень темных оттенков. Европейская древесина (бук, дуб) и мягче, и светлее. Есть еще паркетная доска из древесины вишни и груши. Ее к использованию в офисе и вовсе не рекомендуют — слишком мягкая.

Для офиса желательно брать доску, покрытую лаком в заводских условиях (минимум пять-семь слоев), — такое покрытие прослужит долго. Если же доска будет лакироваться уже в помещении, нужно использовать лак с пометкой «для помещений высокой проходимости».

Современные технологии позволяют окрашивать паркетную доску в цвета, далекие от натуральных. Для этого лучше всего подходят светлые породы древесины вроде дуба или бука — их легче красить. Краска может быть нанесена только в один слой на поверхность (прокрашивание) или же пропитать весь слой древесины (термообработка). Доску, окрашенную вторым способом, можно впоследствии многократно шлифовать, у прокрашенной доски после первой же шлифовки обнажается естественный цвет дерева. Наличие на рынке паркетной доски разных оттенков синего или, к примеру, серого цветов позволяет дизайнерам осуществлять самые смелые проекты.

Штучный паркет дорог в укладке и оправдывает себя только в случае, если на полу предполагается какой-либо орнамент

Дуб и бук красят также под экзотические, темные породы деревьев. А это уже позволяет существенно сэкономить.

«1 кв. м паркетной доски с прокраской „под экзотику“ стоит 1,4 тыс. руб., с термообработкой — 1,6 тыс. руб., а самая недорогая доска из экзотических пород обойдется в 1,9 тыс. руб. В некоторых случаях цена перерастает и за 3 тыс. руб.» — таковы оценки Антона Кудрявцева, продакт-менеджера компании Tarkett.

Ни звука | Цена на коммерческий ламинат с коэффициентом износостойкости 32 и 33 начинается от 600 руб. за 1 кв. м. Основной недостаток этого покрытия — низкая звукопоглощаемость — может быть отчасти компенсирован использованием подложек из пробки или фанеры. А компания Kronotex предлагает в дополнение к подложкам использовать звукоизоляцию Sound Design, которая приклеивается к ламинату снизу.

В тех местах, где куски ламината приклеиваются друг к другу, со временем могут образоваться щели. Если исполь-

зовать покрытие с замковым соединением Clic2Clic, такой проблемы удастся избежать.

Петелька за петелькой |

Коммерческий ковролин — это покрытие на основе искусственного жгута (в отличие от бытового ковролина, основа которого может быть различной). Но прочность ему придает не столько синтетическое основание, сколько состав нитей. «В составе коммерческого ковролина обязательно присутствует полиамид 6.6 или производные от него нити, — рассказывает Александр Фадеев, генеральный директор компании „Харт-карпетс“. — Прочие составляющие, такие как полипропилен, акрил, полиэстер, что бы ни говорил продавец, не являются определяющими при выборе коммерческого покрытия. Полиэстер, например, повышает несминаемость. Для постельного белья это, конечно, важно, а для офисного ковролина — нет». Есть и другие критерии выбора — наличие воздушных полостей в нити (делают менее заметной грязь на поверхности) или тефлоновое напыле-



ON-LINE
Мебель для руководителей и персонала

МЫ ДЕЛАЕМ НАСТОЯЩУЮ МЕБЕЛЬ




Гран-При премии «Российская Кабриоль» в номинации «Офисная мебель»

Тел.: +7 (495) 231-3311
www.kambio.com



BILDERBERG/PHOTAS

Главное достоинство плитки и керамогранита — простота ухода

ние с грязеотталкивающим эффектом.

Ворс на ковровине может быть петлевым (когда на поверхности видна петля) или разрезным (петля разрезана и поверхность покрытия более гладкая). Разрезной ковролин более плотный, с весом нити от 1000 до 1400 г на 1 кв. м; у петлевого этот показатель ниже — 600–1000 г. Соответственно, различается и цена — от 20 евро за 1 кв. м ковролина с разрезным и от 15 евро с петлевым покрытием. Стоит иметь в виду, что чем больше нити на единицу площади, тем больше срок службы.

В последнее время позиции рулонного ковролина потеснил материал под названием ковровая плитка. В Европе ее стали использовать с середины 1950-х, в России — спустя 40 лет.

Стандартный размер плитки — 50 x 50 см, она бывает однотонной и дизайнерской, с рисунком. Профессионально постеленная плитка выглядит таким же цельным покрытием,

как и ковролин. Швы между модулями видны только в случае, когда в шахматном порядке стелется плитка разного цвета. «Выбор расцветок и рисунков у плитки значительно шире, чем у ковролина», — объясняет Елена Побережная, менеджер по работе с корпоративными клиентами компании Brandi & Schnirper. — Это может быть имитация бетона или даже капель дождя. Плитку с необычной расцветкой охотно приобретают для оформления переговорных или шоу-румов».

Такой материал ощутимо дороже (от 22 и 38 евро за петлевой и разрезной ворс соответственно), но и преимущества перед ковролином имеет немалые — например, меньше перерасход при укладке, особенно в помещениях сложной формы. В местах с сильно изношенным ворсом легко заменить несколько плиток, не меняя всего покрытия. Плитка не затрудняет доступ к коммуникациям, проложенным под полом.

Уличная грязь способна сократить срок службы даже самого качественного пола. Обычный придверный коврик из хозмага проблему не решает — здесь тоже нужны профессиональные покрытия

Особенно актуально это в офисах класса А с системой фальшпола и call-центрах.

В четвертый класс | Керамическая плитка не имеет себе равных по простоте ухода. Этот материал легко выдерживает уборку с применением аппаратов высокого давления и химических составов, что особенно важно, если уборкой офиса занимается профессиональная клининговая компания.

Керамическая плитка имеет пять классов по сопротивлению к истираемости (от PEI-1 до PEI-5). Для офисов с высокой посещаемостью, магазинов и ресторанов пригодны только четвертый и пятый классы.

Керамогранит значительно превосходит плитку даже пятого класса по устойчивости к истиранию, что обусловлено самим процессом изготовления этого покрытия. Глина подвергается гораздо большей температуре обжига и при большем давлении, в результате чего пустоты между микрочастицами минимальны. Керамогранит менее водонепроницаем, чем плитка, поэтому лучше подходит для облицовки фасадов.

Плитка не подлежит обязательной сертификации. Однако многие продавцы делают это добровольно. Наличие гигиенического сертификата дает гарантию, что в карьере была только чистейшая глина (без радиоактивных примесей). «Особенно важно наличие сертификата, если приобретается плитка с эффектом металлического блеска. Характерное металлическое поблескивание могут давать краски с использованием радионуклидов», — предупреждает Илья

Шнейдерман, менеджер компании «Галион».

Грязи — нет! | Уличная грязь способна сократить срок службы даже самого качественного покрытия. Обычный придверный коврик из хозмага проблему не решает — здесь тоже нужны профессиональные покрытия.

Полноценная защита от грязи состоит из трех рубежей обороны. Покрытие перед входом в здание задерживает «большую» грязь. Бельгийская компания Verimprex предлагает для этих целей грязезащитные системы, состоящие из чередующихся щеток и скребков, а также армированной нейлоном резины. При проходимости до 5 тыс. человек в день такое покрытие прослужит от пяти до десяти лет.

Покрытие в вестибюле впитывает воду и мокрый снег с обуви (жидкая грязь стекает в специальное углубление — приямок, его наличие обязательно), а придверный мат сразу за входной дверью вычищает остатки грязи на подошвах.

По наблюдениям Елены Побережной, три грязезащитных мата даже самого скромного, «домашнего» размера будут стоить не дешевле 500 евро. Однако экономить на площади этих покрытий не стоит, ведь обувь, «недоочитившись» при входе, сделает это на других участках офиса.

Производители грязеотталкивающих ковровиков утверждают, что если перед входом в офис установлены все три вида защиты, 90% уличной грязи не попадет в помещение. А это значит, что продлевается срок службы любых напольных покрытий, уложенных в офисе. **СФ**

A close-up portrait of a man in a military uniform, wearing several medals and orders on his chest. The image is partially obscured by a red horizontal band and large white text.

Власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть»

может

www.kommersant.ru

.. Всё

01-06 2008



ИНФОРМАЦИЯ О ПОДПИСКЕ

НАША МАРКА ИЗВЕСТНА ВСЕМ

Коммерсантъ

Коммерсантъ

власть

ДЕНЬГИ

Секрет фирмы



Weekend

Ежедневная
общенациональная
деловая газета
«Коммерсантъ»

Еженедельный
аналитический
журнал
«Коммерсантъ
Власть»

Еженедельный
экономический
журнал
«Коммерсантъ
Деньги»

Еженедельный
деловой журнал
«Коммерсантъ
Секрет фирмы»

Ежемесячный
автомобильный
журнал
«Коммерсантъ
Автопилот»

Еженедельный
журнал
«Коммерсантъ
Weekend»

**Твердость
в каждом знаке.**
Главные новости
о событиях
в бизнесе, политике
и обществе

Власть может все.
Власть в России
и других странах:
секреты
и технологии

**Все ценности
жизни без купюр.**
Основные тенденции
и проблемы
русской
и мировой экономики

**Технологии
успешного
бизнеса.**
Только реальные
примеры

Пааехали!
Автомобиль
в России – больше,
чем средство
передвижения

**Пособие
по выходным.**
Как отдыхать
со вкусом

Специальное
предложение:
шесть вариантов
пакета
«Коммерсантъ+»
дают возможность
подписаться
на издания
по льготной цене

КОММЕРСАНТЪ+ БИЗНЕС: КОММЕРСАНТЪ, КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ,
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ, КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ;

КОММЕРСАНТЪ+ ЛИДЕР: КОММЕРСАНТЪ, КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ,
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ, КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ;

КОММЕРСАНТЪ+ СТАНДАРТ: КОММЕРСАНТЪ, КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ,
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ;

КОММЕРСАНТЪ+ АКТИВ: КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ, КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ,
КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ;

КОММЕРСАНТЪ+ БАЗИС: КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ, КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ;

КОММЕРСАНТЪ+ КОМПЛЕКС: КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ, КОММЕРСАНТЪ
ДЕНЬГИ, КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ

Подписка через редакцию

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; через любое отделение Сбербанка РФ (абонемент прилагается); по подписным скретч-картам.

Доставка изданий по Москве осуществляется по Вашему выбору: почтой или курьером; доставка в другие регионы РФ – заказной бандеролью.

Чтобы оформить подписку

для физических лиц

Отправьте оплаченную квитанцию вместе с подписным купоном в редакцию по e-mail: podpiska@kommersant.ru или факсу: (495) 721-90-77

для юридических лиц

Оформите счет на оплату для юридических лиц по телефонам 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82 или на сайте: www.kommersant.ru 125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

Подписка оформляется с 1-го числа следующего месяца при условии поступления денег на расчетный счет редакции до 20 числа текущего месяца.

Стоимость подписки на первое полугодие 2008 года

	Москва	Регионы
КОММЕРСАНТЬ	1826,88	—
КОММЕРСАНТЬ ВЛАСТЬ	508,20	1108,80
КОММЕРСАНТЬ ДЕНЬГИ	715,44	1300,20
КОММЕРСАНТЬ СЕКРЕТ ФИРМЫ	628,98	1254,00
КОММЕРСАНТЬ АВТОПИЛОТ	445,50	594,00
КОММЕРСАНТЬ WEEKEND	594,66	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БИЗНЕС	3341,58	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ ЛИДЕР	3185,16	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ СТАНДАРТ	2787,84	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ АКТИВ	1664,52	2336,40
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БАЗИС	1110,12	1716,00
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ КОМПЛЕКС	1507,44	1933,80

Цены в рублях с учетом НДС действительны при оформлении подписки сроком с 01.01.2008 по 30.06.2008

Подписной купон
срок подписки
с 1 января по 30 июня
2008 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

Кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ почта
- ☐ курьер
- ☐ заказная бандероль

Редакция оставляет за собой право изменить вид доставки по причинам, от нее не зависящим, предварительно уведомив подписчика.

Извещение

Кассир

Квитанция

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

сумма

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

сумма

принципы

Хана Штоффельса

Генеральный директор **Wacom Europe GmbH** приехал в Россию, чтобы представить новую стратегию своей компании, которая выпускает **80% графических планшетов в мире**. Раньше бренд Wacom знали только профессионалы. Сейчас Штоффельс делает все, чтобы **каждый десятый компьютер** в Европе оснащался не только мышью, но и компьютерным пером.

В офисе я часто слышу в свой адрес слово «*pingelig*». В вольном переводе с немецкого это человек, который придирается по мелочам. Да, многие считают, что я слишком много внимания уделяю деталям.

Если не хочется идти работать, то просто не иди работать. Правда, со мной такого никогда не было.

В Париже нашим партнером стала компания из сферы модной индустрии. Окна в офисе управляющего директора этой компании смотрят на вход в знаменитое модельное агентство Elite. В какой-то момент директор сказал, что хотел бы торговать одним из наших планшетов. Потому что этот продукт — единственное, что отвлекает его от наблюдения за девушками-моделями, которые заходят в Elite.

В головном офисе Wacom Europe GmbH работают 80 человек 19 национальностей. Люди разных культур трудятся в разных сферах — юридической, художественной, инженерной. Это создает свою особенную корпоративную культуру, побуждающую людей становиться креативнее.

Самое трудное решение в бизнесе — увольнение сотрудников. Когда я стал гендиректором Wacom Europe, мне пришлось проводить реорганизацию компании, и многие люди вынуждены были уйти. Что я говорил в таких ситуациях? Я не занимался увольнениями — это делали менеджеры. Поскольку людей знаешь лично, сделать это самому было очень тяжело.

Бизнес — не демократия. Мой стиль управления не демократичный и не авторитарный. Его можно назвать вдохновляющим. Это не значит, что я хожу по офису и похлопываю людей по плечу. Чтобы вдохновить людей, им нужно поставить четкие цели. Четкая картинка того, что нужно сделать, и есть вдохновение.



В будущем люди будут работать, используя творческие способности и личностный подход.

Начнут ставить подписи в электронных письмах, делать записи в контрактах от руки, подписывать фотографии из отпуска. Поэтому я надеюсь, что в Европе соотношение компьютерных планшетов к процессорам когда-нибудь станет один к десяти. Пока оно составляет один к ста.

Сейчас я читаю книгу Джереми Рифкина «Европейская мечта».

Все политические и деловые лидеры в Европе и в России обязательно должны ее прочесть. Книгу написал американец, он приводит сравнение между американской мечтой и европейской. Первая заключается в достижении личного богатства, вторая связана с человеческими ценностями. Вот почему Европа так важна для будущего всего мира.

Я восхищаюсь концепцией *cradle to cradle*. Это производство товаров из веществ, которые после переработки можно использовать заново. Мы же применяем пластик, наносящий вред окружающей среде, если его не переработать, а просто выбросить. Конечно, мы продаем далеко не так много продукции, как некоторые компьютерные гиганты. Но речь не о количестве товаров, а о ходе мысли. Даже маленький вклад помогает.

Я работаю по 60–70 часов в неделю, но от подчиненных того же самого не прошу. Кроме того, я не использую мышь — только планшет, но в компании есть сотрудники, которые, наоборот, пользуются только мышью. Люди сами способны принять решение, как организовать свою жизнь.

Я занимаюсь бизнесом, потому что мне нравится работать с людьми. В бизнесе вы получаете удовольствие, если вы креативны и дело приносит прибыль. Но удовольствие от работы с людьми должно стоять на первом месте. **СФ** записал Павел Куликов

читайте в следующем номере

(в продаже с 19 ноября)

частная практика

Компания «Комстар-ОТС», развивающая проект «Стрим», собирается создать своему брэнду конкуренцию. Теперь она будет продавать широкополосный доступ в интернет под брэндом МГТС, рассчитывая таким путем кардинально расширить клиентскую базу за счет консервативных абонентов

идеи

Авторы проекта Litres.ru уверены, что у них получится запустить первую легальную интернет-библиотеку электронных книг. Шансы на успех неплохие — ведь они уже с успехом создали пять нелегальных

лаборатория

Война за таланты достигла апогея: работодатели переманивают друг у друга кандидатов, которые еще даже не вышли на рынок труда. Зачем компании идут в институты, школы и даже в детские сады?

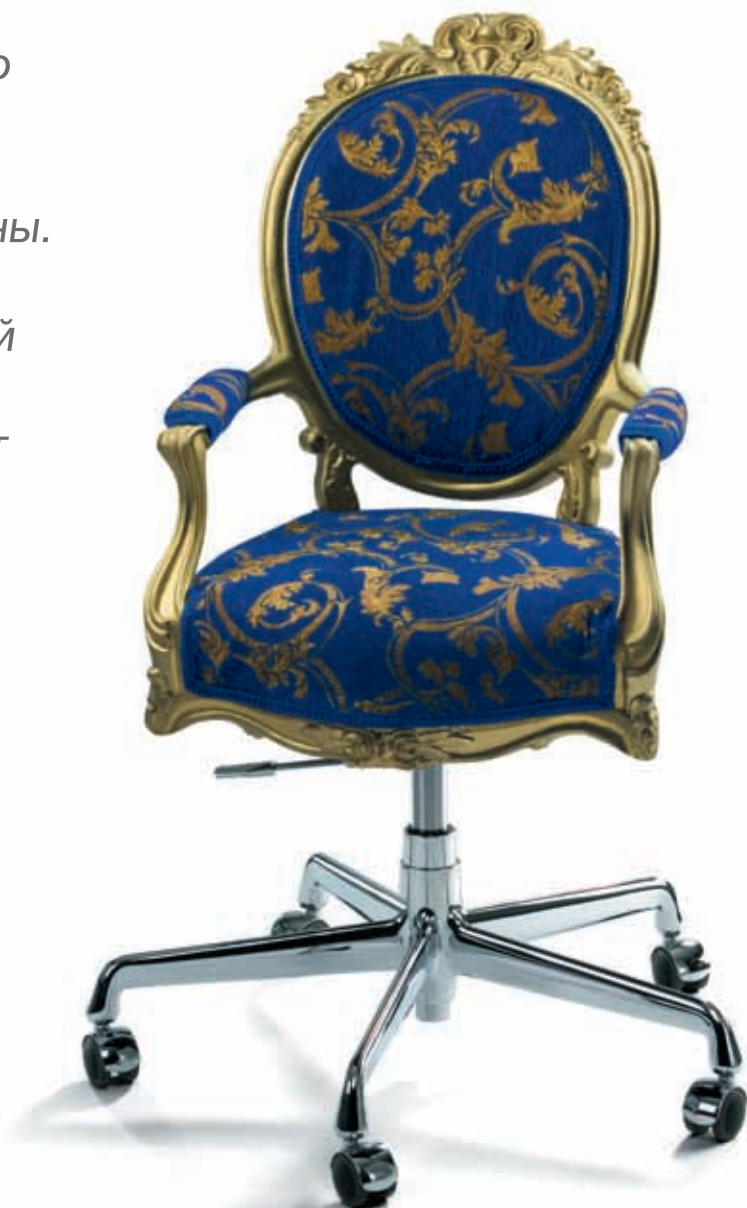
а также каждую неделю:
главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые заметные отставки и назначения

Секрет фирмы



Здесь прошлое соединяется с настоящим...

Таким необычным станет мир, если в нем соединится все, что мы застраховали за 60 лет. Он объединит эпохи и станет летописью жизни нашей страны. За 60 лет мы накопили значительный международный опыт в страховании. Наши клиенты и партнеры доверяют нам, потому что к хорошему привыкаешь быстро.



Реклама

Основан в 1947 году

ОСАО «Ингосстрах». Лицензия Росстрахнадзора С №0928 77
* в соответствии с условиями договора страхования

ЕДИНЫЙ ТЕЛЕФОН
8 (495) 956 5555

www.ingos.ru

60
лет

ИНГОССТРАХ
Ingosstrakh

ИНГОССТРАХ ПЛАТИТ. ВСЕГДА.*