

Зачем Антон Титов продает в обувных магазинах лопаты с. 20

Что делал Михаил Сусов в темной переговорной с завязанными глазами с. 26

Сколько часов носит Николас Хайек на каждой руке с. 30

\$100

хватит, чтобы решить
в России большинство проблем.
Так считает консультант
Джон Шоул, который
заработал миллионы,
обучая продавцов
сервису с. 58

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№48(231) 10.12 — 16.12.2007 www.sf-online.ru

ими можно воспользоваться

Карьера для них важнее семьи, секс важнее любви, и они любят выпить с друзьями.

Именно так маркетологи представляют себе мужчин.

Хотя именно так пора представлять женщин с. 48



ISSN 1727-417-6
07048-
9 771727417006

Новая Mazda6

Свой закон



На правах рекламы.

zoom-zoom

Перевоплощение Mazda6 состоялось. Она пришла в новом облике.

И установила свой закон эволюции.

Новая Mazda6 одновременно стала азартнее и комфортнее.

Больше и легче. Мощнее и экономичнее.

Объединить противоположности, сохранив достоинства. Таков закон Mazda6.

Узнайте больше о новой Mazda6 по телефону: (495) 788-10-01, www.mazda.ru

Mazda6. Это и есть Zoom-Zoom.



ВСЕ ЦЕННОСТИ ЖИЗНИ **БЕЗ КУПЮР**

ДЕНЬГИ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «КОММЕРСАНТЪ»

РЕКЛАМА





Хотите купить Opel?

Выбирайте условия



Подумываете о приобретении автомобиля Opel? Воспользуйтесь преимуществами нашего предложения – выберите условия, подходящие именно Вам. Узнайте подробности в салонах дилеров Opel, на сайте opel.ru и на горячей линии Opel 8 800 200 0046.



реклама

Горячая линия Opel 8 800 200 0046. Звонок по России бесплатный.

www.opel.ru



30

«Мы сказали всему миру: часы — важная деталь костюма, которую нужно постоянно обновлять. Именно это позволило нам сместь конкурентов»

частная практика

20 АМБИЦИИ СИБИРСКИЙ БАШМАЧНИК Благодаря новому формату владелец новосибирской компании «Обувь России» Антон Титов рассчитывает создать крупнейшую в стране сеть обувных магазинов

26 ЭКСПЕРИМЕНТ В ЧУЖИЕ СЕТИ Михаил Сусов третий год пытается приучить жителей Западной Европы к услугам виртуальных сотовых операторов, но не прочь заняться и российскими абонентами

30 РЕФОРМА «SWATCH — ЭТО ВОЕННАЯ ОПЕРАЦИЯ» Хотя Swatch Group владеет сейчас 18 самыми известными в мире часовыми брендами, ее глава Николас Хайек убежден, что часов не продает

34 КОНКУРЕНЦИЯ ОПЕРАЦИЯ «РАЗМЕЩЕНИЕ» Западные инвестиционные банки почти в полном составе пришли на российский рынок. Война за клиентов и «головы» инвестиционных банкиров в самом разгаре

лаборатория

48 АУДИТОРИЯ ДАМА С ПЕРЦЕМ Карьера для них важнее семьи, а секс важнее любви. Вечером они собираются с друзьями за пивом. Такими маркетологи представляют себе мужчин — хотя именно такими пора представлять женщин

54 МЕТОДЫ БОРЬБЫ БАРЬЕРЫ БЕЗОПАСНОСТИ Как предприятию защищить свои позиции на рынке, если конкурентов развелось слишком много? Выходом становится создание разнообразных барьеров для соперников

58 ГУРУ «РОССИЙСКИМ КОМПАНИЯМ НУЖНО НЕМНОГО БОЛИ» Сотрудник — это не робот, а разрушитель, готовый пожертвовать корпоративными стандартами ради клиента. Так считает консультант Джон Шоул, который заработал миллионы долларов, обучая продавцов сервису

06 дневник наблюдений

Что ищет Роман Абрамович на золотых приисках / Куда поедет гибрид АвтоВАЗа и GM / Почему российская финансовая система не пугает председателя правления ВТБ Андрея Костина / Чем закончится распродажа прав аренды помещений для малого бизнеса / Что ответит российский McDonald's налоговым инспекторам / Почему «Суп» купил ЖЖ слишком поздно / Чем новые хозяева «Большевика» опаснее старых / Почему банкирам лекарства ближе денег / Что получится, если много яиц сложить вместе / Почему Louis Vuitton стало тесно в Москве / Что ищет Сергей Полонский на пляжах Майами / Где совладелец AiRUnion Борис Абрамович перелетел дорогу «Аэрофлоту» / Когда лучше молчать, чем говорить

идеи

38 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ УСЛУЖЛИВЫЕ СОБСТВЕННИКИ Креативную мысль можно превратить в рискованные инвестиции, а рекламное агентство — в интеллектуального продюсера

42 WOW Чашка, кричащая «горячо!» / Ветреная мышь / Блокнот-салфетка для гениев / Джунгли в офисе

45 мысли ИНДЕКСАЦИЯ ВНИМАНИЯ Современные телефоны переносят «закладки» социальных сетей из виртуального мира в физический

46 МЕТОДЫ ПРОСТО ПОЛЕТ Начав с авиакомпании EasyJet, предприниматель Стелиос Хаджи-Иоанну поставил производство дискаунтеров на поток

47 СВОЯ ИГРА ВОСТОК + ЗАПАД Основатель мебельной фабрики «Веста» Владимир Янко сумел охватить единой технологической цепочкой Сибирь и Индонезию

принципы

«Демократия — это когда десять дураков умнее, чем один гений. И в бизнесе демократии нет, она нежизнеспособна»
Вячеслав Симоненко **66**

в колонках

Чем меньше давление спроса, а главное, чем скромнее представления производителя о репутации своего продукта, тем привлекательнее будет цена

Константин Бочарский **44**

Игорю Сечину все-таки придется поделиться с Олегом Шварцманом влиянием, славой и доходами от «бархатной приватизации». А там, глядишь, в России появится еще один национально ориентированный миллиардер

Александр Бирман **18**

в блогах **45**

Социальная сеть Facebook демонстрирует тот товар, который нравится вашим друзьям, и это настоящий рай для бренда. А кто станет кликать на посвященный печенью сайт Nabisco — никто ведь не собирается назначать печенью свидание

Джефф Джарвис

04 почта
63 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **iOne. Информационные технологии** 17 декабря, 28 января, 25 февраля. Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Секрет Фирмы

№ 48 (231) 10.12 — 16.12. 2007

ПОЧТА readers@sf-online.ru**Редакция журнала****ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР** МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА**ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР** АНДРЕЙ УТИН**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ** АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ**РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ****ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА** КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ

ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛЮКИНОВА

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 МИХАИЛ БЕЛЯНИН,

СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО,

НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖИХУДАЗЕ,

ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «**ЮНЕ**»**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»**

ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР),

АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК),

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК** АНТОН АЛЕЙНИКОВ**ДИЗАЙНЕР** СОФЬЯ КАССЯН**ФОТОРЕДАКТОР** МАРИЯ СОКОЛОВА**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 РР

ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943-9784

ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;

тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077

ОТПЕЧАТАНО В ФИНАНЦИИ. ТИПОГРАФИЯ

«СКАНВЭ АБ», Корыланкатау 27, Кошвара

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

125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1

Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996

E-mail: editor@sf-online.ru**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** WWW.SF-ONLINE.RU

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

Перепечатка материалов, опубликованных

в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов

(издателя) и с письменного разрешения редакции

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным

товарным знаком, свидетельство №24264.

Зашитен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992

-О товарных знаках, знаках обслуживания

и наименованиях мест происхождения товаров»

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом» -«Секрет фирмы», 2007

© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

«Сергей Санько запомнился мне по старой статье

в «Секрете фирмы» о грандиозном ребрендинге, который он затеял в своей компании «Руско». Санько превратил эту довольно-таки отсталую оптовую фирму в монобрендовую розничную сеть R2. Этот человек тогда подкупил меня своей неуемной энергией и искренней верой в силу бизнес-технологий. А теперь вот читаю, что R2 уходит с рынка. Помнится, Санько говорил, что пара его бывших менеджеров не поверила в успех ребрендинга и создала компанию, которая полностью копировала бизнес «Руско». Представляю, как сейчас эти люди потирают руки и злорадствуют. Мне кажется, Санько подвела мягкость. Он два года нянчился со своими топ-менеджерами, не верившими в успех нового проекта, только для того, чтобы потом уволить их. Это, конечно, было глупо. Уволил бы сразу — выиграл бы время и не пустил бы вперед конкурентов. Но все-таки Санько жалко. Хочется, чтобы он наконец нашел нишу в бизнесе, где окажутся востребованными и его энергия, и его мягкость».

*Анастасия Докурова, Москва***«R2 расползлась по швам»****СФ №46(229) 26.11.2007**

«Спасибо большое за статью, она для меня оказалась как никогда в тему: давно искал объяснение особенностей своей личности. Судя по себе, могу сказать, что „трансляторов воли“ можно сравнить с „серыми кардиналами“, то есть людьми, которые в отличие от простых лидеров обладают намного большими лидерскими качествами. Но при этом они никогда не стремятся быть лидерами — это делает за них их очень мощная внутренняя сила, заставляющая окружающих уходить на второй план. Думаю, что секрет „транслятора воли“ можно частично раскрыть в следующей цитате одного философа: «То, через что ты проходишь, делает тебя тем, что ты есть...» Чем сложнее твой путь, тем больше силы скапливается в тебе, и эта сила чувствуется на расстоянии».

*Сергей Плахов, Москва***«Властный медиатор»****СФ №46(229) 26.11.2007**

«Тренд открытости продолжает распространяться не только на личную жизнь людей, но и на бизнес. А насколько широко можно расширить возможности использования схемы „за стеклом“? На производство любого вида — просто. Сборка машин, выпуск продуктов, сельское хозяйство и пр. могут обрасти дополнительным бизнесом, основанным на эмоциях. В медицине, социальной сфере, образовании, дошкольных учреждениях наружное наблюдение пригодится только отчасти. Уже сейчас можно получить запись проведенной операции для пациентов клиник, открытых уроков в школах и т. д. Насколько значительным должно быть переобучение сотрудников, которые будут работать „за стеклом“? Ведь дополнительные элементы театральности, шоу могут со временем потребовать от персонала дополнительных навыков. В любом случае открытость в той или иной форме может использовать практически любая публичная компания».

*Сергей Нуякин, Самара***«Наружное наблюдение»****СФ №42(225) 29.10.2007****УТОЧНЕНИЕ**

В СФ №47/2007 была опубликована статья «Компьютерная разница», в которой, в частности, шла речь о компании Ultra Electronics. По ошибке статья была иллюстрирована фотографией магазина «О-товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров».

Редакция приносит свои извинения.

Жизнь –
как коробка конфет...



Реклама. Товар сертифицирован.

...никогда не знаешь, какая конфета скрывается за золотистой оберткой...
Компания Honda раскрывает секрет новогодних подарков заранее –
надежные зимние шины Nokian и четыре оригинальных литых диска
Honda – каждому покупателю новой Honda Accord.



* Акция действует с 01.11.2007 по 31.12.2007. Подробности у официальных дилеров.

www.honda.co.ru

www.accordrussia.ru

Официальные дилеры Honda в России: **Москва:** ААА Авторусь (495) 779-3737; АА Авитус Авто (495) 995-5522; АА Мэйджор Авто (495) 739-0303; Авто Русь (495) 717-8282; Автотемп (495) 780-0880; Алан-З (495) 452-1743; Аояма Моторс (495) 676-9000, 363-4222; Измайлово АЦ (495) 166-0666; Инком-Авто (495) 363-0000; Карт Моторс (495) 779-4949; ФК Моторс (495) 777-4800, 617-0017; Флайт Авто (495) 500-3434; **С-Петербург:** Адамс Моторс (812) 740-1515; Голден Моторс (812) 703-0880; Гранд Моторс (812) 449-5-449; Максимум Лахта (812) 777-7765; Победа Моторс (821) 611-0011; Ральф-Арт движки (812) 325-6622, 222-2020; Фаст Мотор СПб (812) 495-6848; **Екатеринбург:** Уникум Моторс (343) 373-4776; **Иркутск:** Н-Моторс-Иркутск (3952) 422-555; **Казань:** Сапсан Кар (843) 276-0505; **Кемерово:** Аккурат-Авто (3842) 310-661; **Краснодар:** Компания ЮГ-Авто (861) 258-5088; **Красноярск:** Технокентр Фаворит (3912) 595-930; **Набережные Челны:** Сапсан Кар (8552) 708-708; **Нижний Новгород:** Автолига-Восток (831) 460-9860; **Пермь:** Верда Моторс (342) 268-9944; ЭКСП (342) 267-7919; **Ростов-на-Дону:** Юна Моторс (863) 227-8963; **Самара:** АвтоМимпорт (846) 926-2258; **Тольятти:** УГС-Моторс (8482) 545-050; **Тюмень:** Техноком-инвест (3452) 340-430; **Уфа:** Автос (3472) 921-900; **Челябинск:** Лиман-Авто (351) 725-7834



NOKIAN
TYRES

дневник наблюдений

золотые слова → **c08**

кто кого → **c09**

три вопроса → **c12**

продолжение следует → **c14**

пять примеров → **c16**



PHOTOPRESS

Роман Абрамович прикупил HGM с оглядкой на новые месторождения и растущие цены на золото

Вслед за Алексеем Мордашовым золотой лихорадкой заразился Роман Абрамович. Из-под носа у металлурга он увел перспективный золотодобывающий актив. текст: николай гришин

Прииски Абрамовича

Компания Романа Абрамовича Millhouse LLC на днях объявила о готовящейся покупке за \$400 млн 40% британской золотодобывающей компании Highland Gold Mining (HGM), которая разрабатывает месторождения в Хабаровском крае, Читинской области и на Чукотке. Millhouse выкупит две допэмиссии, а Роман Абрамович станет крупнейшим акционером золотодобывающего (четвертого по объемам добычи в России). Сейчас основной акционер компании канадская Barrick Gold контролирует 34% акций, а после допэмиссий ее доля размется до 20%. Как поясняет представитель HGM Дмитрий Якушкин, покупка состоится в два захода, так как совет директоров может одобрить лишь один выпуск новых акций, а вот для второй допэмиссии потребуется провести общее собрание акционеров. Впрочем, оно состоится уже в январе, а представители Barrick Gold заранее одобряют привлечение нового акционера.

HGM в последнее время преследуют неприятности. В сентябре прошлого года случился пожар на Дарасунском руднике компании. И в начале этого года HGM поспешила его продать ГК «Южуралзолото» – выручить удалось всего \$25 млн, тогда как до трагедии его можно было реализовать, по оценкам аналитиков, раза в два дороже.

Затем в начале лета 2007 года на рудники HGM нагрянули замглавы Росприроднадзора Олег Митволь. Искать нарушения долго не приш-

лось: уже в июле Митволь обратился в комиссию Роснедр с предложением отозвать у британцев лицензию на разработку месторождения «Майское», так как они «незаконно вывезли из России геологическую информацию». Впрочем, ход этому делу так и не дали – HGM сохранила контроль над «Майским».

Удивительное дело: несмотря на все перипетии, акции золотодобывающей компании росли в цене. Если летом они торговались по 1,1-1,2 фунта стерлингов за акцию, то сейчас – уже около 1,8 фунта. Объясняется такая несуразность просто: все это время HGM разогревала рынок, разыскивая покупателей на свои активы. Интерес к компании проявляли «Полиметалл», «Полюс золото», «Северсталь» и другие крупные игроки. «Акции HGM росли исключительно на слухах, что эту компанию кто-нибудь да купит», – убежден аналитик ИГ «Антанта пиоглобал» Евгений Рябков.

Бенефициар «Северстали» Алексей Мордашов в середине ноября даже прямо заявлял, что HGM могла бы быть интересна его компании. К слову, «Северсталь» сейчас поглощает ирландского золотопроизводителя Celtic. Однако Роману Абрамовичу удалось Алексея Мордашова опередить. По слухам, сделка с «Северсталью» предполагала частичный обмен акциями, а Millhouse готов вложить в HGM «живые деньги». Британцам они сейчас нужны позарез.

В первом полугодии 2007 года компания снизила объем производства золота на своем основном месторождении «Многовершинном» на 27% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Как отмечают конкуренты, месторождение выработано уже более чем на 50%. Но это не беда – у HGM есть лицензии на новые перспективные месторождения «Белая гора» и «Совиное», до сих пор не хватало лишь финансовых ресурсов, чтобы начать их разработку. Так что инвестиции Абрамовича будут весьма кстати.

Между тем цены на золото лишь за последние три месяца выросли с \$690 до \$807 за тройскую унцию, а по прогнозам британской финансовой группы Barclays PLC, в 2008 году взлетят еще на 20%. «Роман Абрамович за адекватные деньги получил перспективный актив, а Barrick Gold наконец нашла деньги и на развитие стагнирующей компании, – рассуждает Евгений Рябков. – Обе стороны могут радостно потирать руки». □

Стратегическим партнером «АвтоВАЗа» скорее всего станет корпорация General Motors. Таким образом и российский завод, и американский автогигант пытаются выйти из состояния кризиса, в котором находятся уже долгие годы.

текст: павел куликов

Минус на минус

Решение совета директоров АвтоВАЗа относительно выбора иностранного партнера должно было проясняться 7 декабря. Но уже тремя днями ранее на ММВБ привилегированные акции завода подорожали на 6,02%. На следующий день они взлетели еще на 10,64%: Газета Wall Street Journal сообщила, что GM собирается сделать предложение АвтоВАЗу о покупке «значительной доли» его акций. В американской компании не раскрывают ни стоимости пакета, ни его размера. Скорее всего, это блокирующий пакет, поскольку еще весной председатель совета директоров завода Сергей Чемезов заявил о готовности продать «стратегу» 25% плюс одну акцию завода. Его стоимость, по некоторым данным, не должна составить менее \$2 млрд.

До этого на протяжении нескольких лет потенциальными претендентами на сделку в разное время назывались по крайней мере четыре компании — GM, Fiat, Renault и Magna. Renault собирался предоставить заводу платформу модели Logan в обмен на пакет акций, но переговоры закончились ничем. Fiat ограничился пространным меморандумом о взаимопонимании: итальянцы обязались вместе

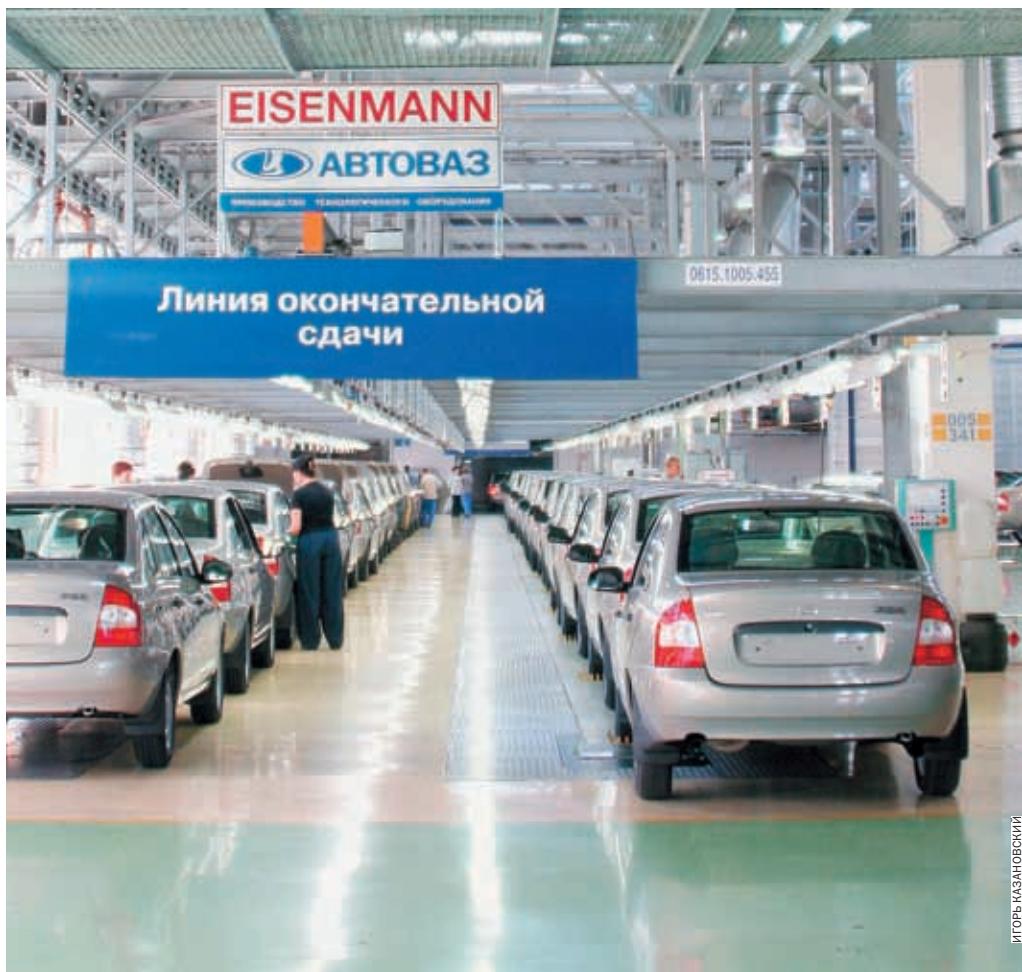
Для GM покупка пакета
АвтоВАЗ станет частью плана по активизации на развивающихся рынках, с помощью которой корпорация хочет выйти из бедственного положения

с АвтоВАЗом создать рабочие группы для определения возможностей сотрудничества. С Magna дело ограничилось совместным проектом по созданию нового автомобиля класса С для производства в России. GM же долгое время вообще ничем не отвечала на предложение АвтоВАЗа, но неожиданно согласилась на него без проволочек.

Для GM покупка доли АвтоВАЗа станет частью плана по активизации на развивающихся рынках, с помощью которой американский гигант хочет выйти из нынешнего бедственного положения. Убытки GM по итогам III квартала 2007 года достигли колоссальной суммы \$39 млрд из-за списания с баланса корпорации будущих налоговых льгот. Впрочем, и без этой формальной операции пообтершись в войнах с профсоюзами GM терпит убытки в \$1,6 млрд. Так что АвтоВАЗу предстоит стать одной из тех «копеек», которые должны будут сберечь «рубль» прибыли американского производителя (помимо доли в крупнейшем российском автопредприятии у GM уже есть СП с тем же АвтоВАЗом и строится завод под Петербургом).

АвтоВАЗ мог бы получить от GM бюджетные автомобили линейки GM DAT — бывшие модели Daewoo. Возможно, GM даже предоставит заводу возможность поставить автоВАЗовский логотип на GM DAT (причиной затруднений в переговорах с Renault, по некоторым данным, было желание АвтоВАЗа производить Logan под своим брэндом). Главное, американские инвестиции помогут АвтоВАЗу скорее провести смену модельного ряда. К 2010 году, по прогнозам, с конвейеров завода перестанет сходить «классика». Ее должны заменить нынешние топовые модели — Lada Kalina и Lada Priora, которые планируется каким-то образом уделешевить. Вот только для этого на их место должны прийти новые разработки, однако одному АвтоВАЗу такие проекты уже не под силу.

Из четырех претендентов на блокпакет АвтоВАЗа быстрее всех сдалась GM



ИГОРЬ КАЗАНОВСКИЙ

золотые слова

Андрей
Костин,
президент—
председатель
правления ВТБ
→

“

На фоне западного финансового кризиса российский банковский сектор демонстрирует завидную устойчивость”

По всей видимости, «завидная устойчивость и стабильность» выражаются в том, что в октябре темпы прироста банковских активов замедлились до 0,3% — это худший результат с февраля 2006 года. Впрочем, возможно, в ВТБ полагают, что по сравнению с проблемами западных банков это просто мелочи банковской жизни.

Юрий
Лужков,
мэр Москвы
→

“

Мы должны сделать так, чтобы аренда для малого и среднего бизнеса обходилась в энное количество раз дешевле рыночной цены”

Вряд ли арендодатели захотят поддерживать лужковский имидж «отца малого бизнеса» и добровольно расстанутся с прибылью. Скорее рыночные цены взлетят до того уровня, когда, будучи уменьшенными в «энное количество раз», позволят владельцам недвижимости сохранить доход на нынешнем уровне.



Французский «Большевик» теперь стал американским

Kraft Foods получила контроль над крупнейшим в России производителем печенья — фабрикой «Большевик». Ничего хорошего российские дистрибуторы от нового игрока не ждут.

текст: николай гришин

Разгон паровоза

На прошлой неделе стало известно, что американская Kraft Foods завершила сделку по покупке бисквитного подразделения французского холдинга Danone Group за 5,3 млрд евро. Эксперты оценивали приобретенные ею активы в 2–3 млрд евро. Похоже, Kraft Foods не испугалась завышенной цены, лишь бы щелкнуть по носу своего извечного конкурента Nestle, позиции которого на бисквитном рынке не слишком сильны. А вот Danone избавилась от непрофильного актива: на печенья приходилось лишь 18% продаж компании.

По оценкам самой Kraft Foods, поглощение добавит к ее выручке около 20%. По итогам прошлого года 36 бисквитных фабрик Danone по всему миру выпустили печенья более чем на 2 млрд евро. Среди них и российский гигант бисквитного рынка «Большевик» (86 млн евро), чей контрольный пакет Danone выкупила еще в 1994 году по предложению Анатолия Чубайса, возглавлявшего тогда Госкомимущество.

До недавнего времени у Kraft Foods в России были лишь шоколадная фабрика во Владимирской области (брэнды Alpen Gold, «Воздушный», Milka) и завод по фасовке растворимого кофе в Ленинградской области. Любопытно, что еще в ноябре начальник департамента внешних экономических связей «Крафт фудс Рус» Вера Шамота сообщила о намерении компании построить во Владимирской области завод, который будет производить 30 тыс. тонн печенья в год. Очевидно, что загрузить новое производство известными марками «Большевика», такими как «Юбилейное», «Причуда», «Принц», «Торнадо» (в совокупности 17% рынка, по оценкам «Бизнес Аналитики»), будет куда проще, чем если бы марки запускались с нуля. В то же время судьба самого «Большевика» под вопросом: фабрика занимает 6 га в самом центре Москвы. Не исключено, что Kraft Foods перенесет производственные мощности в туже Владимирскую область.

Российские оптовики от смены собственников «Большевика» могут только проиграть. «Наценка дистрибуторов Kraft Foods настолько мала, что зачастую не покрывает расходы. Многие используют их продукцию как паровоз, к хвосту которого пристраивается более рентабельный ассортимент,— рассказывает коммерческий директор дистрибуторской компании «Ай-Си-Эс» Алексей Ражба.— Контракт на новый год с „Большевиком“ еще не заключен: есть некоторые опасения, что он будет пересмотрен не в нашу пользу». □

кто кого

Гамбургер против налоговой

Проверка налоговиками компаний потребительского сектора, как и предрекали участники рынка, приняла системный характер. На этот раз под подозрение в минимизации расходов попал «Макдоналдс». **текст:** нина данилина

На этой неделе начнется слушание дела «Москва-Макдоналдс» против ФНС. По итогам выездной проверки за 2003-2005 годы московская налоговая инспекция №48 предъявила «дочке» крупнейшей в мире сети фастфуда несколько претензий. ФНС обязала компанию выплатить около 160 млн руб. за то, что она якобы приобретала мясо и упаковочный материал у фирм-однодневок, а также применяла льготы по НДС на мясные и молочные продукты, не имеющие сертификатов.

В числе поставщиков «Макдоналдса», зарегистрированных по учрежденным документам, называются ООО «Айверс-импорт» (поставщик мяса) и ООО «Ист альянс» (поставщик гофроящиков). По мнению МНС, компания необоснованно отнесла суммы, уплаченные поставщику, на расходы, уменьшив базу по налогу на прибыль. Помимо этого, к «Москва-Макдоналдс» предъявлены претензии по использованию льготной ставки НДС 10% (общая – 18%).

«Макдоналдс» подал исковое заявление в Арбитражный суд Москвы, в котором просит признать решение инспекции недействительным. Компания утверждает, что о нарушениях при регистрации поставщика не знала, и настаивает на соответствии продуктов единым европейским стандартам корпорации.

Это не первый случай обвинения компаний потребительского сектора в минимизации налогов. В сентябре налоговики уличили «Нидан соки» в продаже соков как детского питания по льготной ставке НДС 10%. А в ноябре в использовании похожей схемы с участием фирм-однодневок для закупки бутылок по завышенным ценам обвинили крупного производителя пива «САН ИнБев». Налоговики считают, что пивоваренная компания задолжала государству почти 35 млн руб.

По всей видимости, налоговики плотно взялись за отработку модели с участием фирм-однодневок. Как считают аналитики, у «Макдоналдса» есть шанс оспорить налоговые претензии. «Налоговые органы часто обосновывают неправильное начисление налога на прибыль тем, что организация реально не понесла расходы. „Макдоналдс“ же достаточно доказать факт расходов и приобретения продукции, предъявив надлежащие бухгалтерские документы. Тогда в этой части иск должен быть удовлетворен», – утверждает старший юрист юридической фирмы «Мегаполис лигл» Валерия Таглина. □

Компания «Саентифик фьючер менеджмент», принадлежащая одному из совладельцев УРСА банка Андрею Бекареву и предпринимателю Андрею Артамонову, намерена построить крупнейшее в Сибири фармпроизводство. **текст:** екатерина троимова

Банкирам не хватает лекарств

Новый научно-промышленный комплекс должен быть открыт к концу 2008 года. Стоимость проекта оценивается в 3 млрд руб. По словам гендиректора DSM Group Александра Кузина, нормальный срок окупаемости фармацевтического производства не менее 50 лет.

Ставка будет сделана на производство оригинальных препаратов, разрабатываемых Сибирским центром фармакологии и биотехнологии (СЦФБ), контрольным пакетом которого владеет «Саентифик фьючер менеджмент». В частности, планируется выпускать зарегистрированный в июле 2007 года препарат тромбовазин, предназначенный для предотвращения инфарктов и инсультов. Изготавливать его начнут в 2008-м на действующем производстве СЦФБ.

Выбранная «Саентифик фьючер менеджмент» стратегия нетипична для России, отмечают эксперты. «Еще мало российских предприятий доросло до производства инновационных препаратов, – поясняет Александр Кузин. – Обычно производители стараются зарабатывать больше, и им проще делать деньги на дженериках».

Впрочем, не исключено, что продержаться на собственных препаратах новому игроку не удастся. Ведь помимо строительства завода потребуются лицензирование и регистрация препаратов с учетом нового места их выпуска, что грозит растинуться на несколько лет. «Не факт, что все продукты, которые заявлены как перспективный портфель для этого комплекса, будут так же востребованы, как сейчас», – предупреждает гендиректор компании «Нижфарм» Дмитрий Ефимов. Тем не менее само по себе создание собственного фармацевтического предприятия оправданно. Компаний, оказывающих качественные услуги контрактного производства, в России немного. Еще меньше их станет после того, как Россия введет обязательное сертификацию по международным стандартам качества GMP и заводы советского образца будут вынуждены прекратить работу. «Современные предприятия, сертифицированные по стандартам GMP, через некоторое время будут вполне востребованы как аутсорсинговые площадки», – уверен Александр Кузин. Так что, возможно, к моменту запуска комплекса его владельцы будут более благосклонны к выпуску дженериков и контрактному производству. □



После сертификации других фармпредприятий по международным стандартам качества СЦФБ может переключиться на выпуск дженериков

Входящая в АФК «Система» компания «ТС-ритейл» объявила о запуске сети магазинов «Точка», где будут продаваться товары и услуги различных «дочек» «Системы» — от сотовой связи до туристических путевок. О перспективах судить сложно: это уже третье заявление о запуске проекта. текст: павел куликов

«Точка» из яйца



Гендиректор «ТС-ритейла» Сергей Фоменков будет продавать все яйца «Системы» в одной «Точке»

АФК «Система» запускает очередной проект, направленный на достижение эффекта синергии от своих многочисленных активов.

Яйцеобразный логотип собрал воедино все телекоммуникационные компании, теперь же бренд «Точка» объединит продукты и услуги самых различных «дочек» корпорации в одном магазине. Основу ассортимента «Точки» составят контракты операторов связи, сотовые телефоны и электронные гаджеты. Помимо этого в отдельных зонах будут продаваться банковские услуги от МБРР, туристические путевки от «Интуриста», авиабилеты от SkyExpress, билеты на концерты в партнерстве с «Партер.ру», «Контрамаркой» и Ticket Stream. На стадии разработки проекта к ассортименту «Точек» собирались подключить даже товары сети магазинов «Детский мир», которая также входит в «Систему».

На днях в Москве открылись два первых магазина необычного формата. До конца года, по словам гендиректора «ТС-ритейла» Сергея Фоменкова, заработают еще 15 в городах-миллионниках. В 2008-м, согласно планам компании, их число достигнет 500. Дальше — больше: к 2010 году в «Системе» собираются открыть 2 тыс. магазинов и занять 13% рынка сотового ритейла, что при нынешней расстановке сил соответствует ни много ни мало третьему месту.

У корпорации уже существует розничный бизнес по продаже телефонов и контрактов — 440 магазинов под брендом МТС. Эти магазины в корпорации собирались переводить на баланс «ТС-ритейла» и переделывать под магазины «Точка», остальные — открывать заново. Открытие каждой «Точки», по оценкам, обойдется в \$50–80 тыс. Общий объем инвестиций на развитие сети в ближайшие три года, по планам руководства АФК «Система», составит \$150 млн.

По словам менеджеров «Системы», при разработке концепции «ТС-ритейла» имелись в виду розничные проекты западных оператор-

ров Vodafone и Orange. Однако те не могут похвастаться широким набором продуктов, поэтому, строго говоря, на Западе проектов, подобных «Точке», нет.

В России похожие опыты проводила компания «Евросеть», но результаты их неоднозначны. Эксперимент с туристическими путевками был приостановлен через три месяца после начала продаж. Глава «Евросети» Евгений Чичваркин объяснил это тем, что покупатели переносят на компанию недовольство работой туроператоров. Однако опыт продаж авиабилетов SkyExpress для «Евросети» оказался успешным. Теперь Чичваркин собирается попробовать и продажу банковских услуг.

Аналитики дают свои оценки проекту с осторожностью: они до конца не верят в заявленные планы. Впервые об амбициозном проекте «Системы» стало известно еще год назад, и к концу 2007 года топ-менеджеры корпора-

Основу ассортимента «Точки» составят контракты операторов связи, мобильные телефоны и электронные гаджеты

ции обещали открыть 1 тыс. магазинов оригинального формата. Летом прозвучало еще одно заявление: количество салонов не самоцель, главное, чтобы у сети были самые высокие показатели эффективности на рынке. Теперь речь идет о еще более масштабной экспансии.

Если допустить, что «Система» сдержит обещание и сеть наконец начнет активно развиваться, то, несмотря на разносторонность «Точки», ее конкурентами все равно станут мобильные ритейлеры. По мнению аналитиков, покупатели будут заходить в салоны «Системы» в основном за телефонами. В этом случае под вопросом рентабельность бизнеса: сеть магазинов под брендом МТС, по признанию топ-менеджеров «Системы», была убыточной. Кроме того, по мнению конкурентов, на рынке мобильного ритейла «ТС-мобайл» будет непросто добиться заявленной доли. В 2005 году «Эльдорадо» уверяла, что вытеснит с рынка «Евросеть», но до сих пор не вошла и в пятерку крупнейших игроков, хотя имеет колоссальный опыт открытия региональных торговых точек. □



Opel Astra

Дай волю воображению



Сделайте свой мир ярче, добавьте сильные эмоции и впечатления. Выберите новый Opel Astra. Оцените его эффектную внешность. Почувствуйте скрытую в нем мощь, включив спортивный режим нажатием одной кнопки. Новые двигатели мощностью от 90 до 240 л. с. превращают вождение в захватывающее дух удовольствие.

Приобретите новый Opel Astra в кредит. Узнайте о программе GM Finance в салонах официальных дилеров Opel, на сайтах alfabank.ru, opel.ru, на горячей линии Opel 800 200 0046 и в справочно-информационном центре Альфа-Банка: + 7 495 788 88 78 (для Москвы), 8 800 200 00 00 (для остальных регионов).



Программа автокредитования GM Finance.

Подробности – на горячей линии Opel.

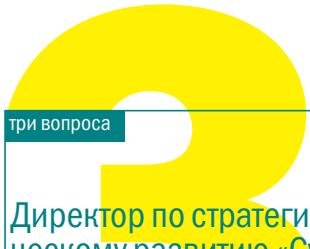
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия Банка России № 1326 от 29.01.1998.



Горячая линия Opel 8 800 200 0046. Звонок по России бесплатный.

www.opel.ru

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



три вопроса

Директор по стратегическому развитию «Супер» Эдуард Шендерович рассказал, зачем компания выкупила Livejournal.com у американской Six Apart.



«Секрет фирмы»: Зачем вы купили 100% «Живого журнала»?

Эдуард Шендерович: Livejournal.com очень перспективный бизнес. Мы уверены, что в наших руках он будет развиваться быстрее, чем в руках бывшего владельца — Six Apart. Кстати, сама Six Apart с этим полностью согласна. Они очень довольны тем, как мы развивали кириллическую часть сервиса.

СФ: Изменится ли сам ЖЖ?

ЭШ: Мы постараемся сделать его более удобным и функциональным. Например, у нас есть несколько идей, как улучшить дизайн. Впрочем, если новинки не понравятся кому-то из пользователей, вполне возможно, что они смогут вернуться к старому дизайну.

СФ: Думаете, блоги смогут конкурировать с социальными сетями?

ЭШ: Время блогов не прошло — прошла связанная с ними горячка. И хотя за последние два года бизнес Livejournal.com здорово вырос, другие интернет-платформы, такие как MySpace или Facebook, развивались гораздо быстрее. Но интернет развивается циклично, и сейчас цикл соцсетей. Но у нас уже есть идеи, как составить им конкуренцию.



EASTNEWS

Louis Vuitton стремится быть на пике моды во всем, включая бизнес-модель

Французский дом моды Louis Vuitton объявил, что собирается самостоятельно открывать магазины в российских регионах. По мнению аналитиков, это только начало. текст: ина селиванова

Пионер Vuitton

В нашей стране Louis Vuitton всегда был законодателем моды — моды на способы ведения модного бизнеса. Это он, прия в Россию пять лет назад, сразу же принялся налаживать фирменную розницу напрямую, в обход местных дистрибуторов.

Но работать напрямую в Москве сейчас уже не так модно: еще в 2006 году примеру Louis Vuitton последовали Chanel и Christian Dior, расставшиеся с Mercury и «Джамилько» соответственно. И теперь Louis Vuitton снова в первых рядах: компания начала покорение городов-миллионников. В конце ноября она открыла в Санкт-Петербурге первый региональный магазин и предполагает закрепиться в Ростове, Екатеринбурге, Самаре, Сочи.

«До недавних пор смысла запускать проекты по продаже товаров класса люкс в российских регионах не было — слишком узка там прослойка людей, которые могут позволить себе покупку подобных товаров, — говорит Регина Шафигулина, аналитик Discovery Research Group. — Более того, покупать „у себя дома“ — непрестижно. Уж лучше приобрести платье в Лондоне или, на худой конец, в Москве, чем у себя в Ростове на соседней улице. Видимо, маркетологи Louis Vuitton посчитали, что пора выходить в регионы. Кстати, в этом сегменте очень сложно проводить исследования. Возможно даже, что никаких исследований и не проводилось, решение принимали „на глаз“».

В самой компании уверяют, что не один год проводят исследования. «Каждый клиент, приобретающий товары в наших магазинах, заполняет клиентские карточки, — говорит Дмитрий Федосов, партнер и директор Ralph Inc. Agency, официального пресс-агентства Louis Vuitton в России. — С их помощью мы понимаем, откуда приезжают наши клиенты, покупающие одежду и аксессуары Louis Vuitton в Москве. И нам легко понимать, куда двигаться». Предположения об отсутствии целевой аудитории в регионах Федосов амбициозно опровергает: «Даже если аудитория в этих городах не готова к приходу наших магазинов, она будет готова через один-два сезона». «Я думаю, что на данном этапе смысл просто в том, чтобы закрепить за собой рынок», — замечает Анна Лебсак-Клейман, глава Fashion Consulting Group.

В том, что за Louis Vuitton потянутся другие люксовые игроки, ни эксперты, ни сами компании не сомневаются. Намерение двигаться в регионы подтвердили и в Chanel, и в Christian Dior. Правда, эксперты признают, что наибольшую лояльность аудитории приобретет все-таки компания-первопроходец. □

Mirax Group начала свой четвертый иностранный проект, купив под отделку 13 вилл в Майами. В Mirax говорят, что, возможно, продолжат работать на рынке США, которые станут четвертой страной, где действует компания. текст: иван марчук

Mirax бежит в Майами

Сергей Полонский, владелец крупнейшего российского девелопера Mirax, приобрел у Dacra Development Corp. 13 вилл без отделки на фешенебельном Allison Island в Майами-Бич. Теперь Mirax проводит отделку вилл «под ключ», включая оформление интерьеров, размещение предметов искусства и эксклюзивной мебели. Первая вилла будет выставлена на продажу в декабре. Сумма сделки не раскрывается, но известно, что весь проект обойдется Mirax в \$90 млн. С учетом того, что средняя стоимость готовой виллы формата luxury в Майами достигает \$13–15 млн, Mirax сможет выручить при продаже \$169–195 млн, заработав \$79–105 млн.

В самой Mirax заявили о своих расчетах продать виллы в Майами прежде всего россиянам и не исключают, что это не последний ее проект в США. В пресс-службе Dacra Development

сообщают: помимо вилл у компаний уже есть утвержденный проект строительства в Майами другой элитной недвижимости на участке 8,5 акра (около 3,4 га).

Эксперты считают удачным время, выбранное компанией для входа на американский рынок. «Из-за ипотечного кризиса и очень дешевого доллара входной билет в девелоперские проекты в США стал совсем недорогим, при этом уже никто не сомневается, что скоро цены снова поползут вверх», — уверена заместитель директора риэлтерской компании «Новый город» Наталья Ветлугина.

А вот объект инвестирования вызывает у аналитиков сомнения. «Кризис привел к тому, что в США стало очень много свободной недвижимости, поэтому потенциальные покупатели могут предпочесть обратится в американские компании для подбора более приемлемого варианта, который обязательно най-

дается», — говорит Юрий Мальцев, глава компании VIP Realtors, специализирующейся на американской недвижимости.

США — четвертая страна, где ведет свой бизнес Mirax. Активизация компании за рубежом началась в этом году. Так, на прошлой неделе Mirax подтвердила планы строительства курорта в Черногории, а в августе купила сеть отелей в Турции. Кроме того, компания с 2003 года активно работает во Франции, строя там жилые дома. «Полонский опасается смены власти в Москве, где большинство его проектов построены на личных связях с руководством города. Он ищет иностранные проекты, которые не пострадают от потери веса его друзей во власти», — заявил **СФ** на условиях анонимности представитель крупной девелоперской компании. Так что в ближайшее время можно ждать сообщений о появлении новых проектов Сергея Полонского за границей. □

БОЛЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Кредиты малому и среднему бизнесу до **12 000 000 руб.***
от **15% годовых** на срок до **3 лет**

- Под залог товара в обороте**
- Срок принятия решения – **3 дня**



Реклама ОАО «БИНБАНК». Генеральная лицензия Банка России № 2562.

*Основные цели кредитования: пополнение оборотного капитала, приобретение автотранспорта, включая спецтехнику, недвижимого имущества, оборудования. Размер выдаваемого кредита: 200 000 – 12 000 000 руб. Максимальный срок кредита: пополнение оборотного капитала – до 12 мес., приобретение основных средств – до 36 мес. Рокими кредитования: кредит, новозабытаемая кредитная линия, Валюта кредита – рубли. Расчетная процентная ставка: 15–20% годовых, зависит от срока кредитования и финансового состояния заемщика. Поручительство по кредиту: личное поручительство руководителя и учредителя бизнеса, доли которых в уставном капитале более 20%; поручительство третьих лиц (фактических владельцев), компаний-запогодателей. Обеспечение (залог): 100% товарное обеспечение, залог имущества, приобретаемого на кредитные средства, автотранспорт, недвижимость (жилой и нежилой фонд), оборудование, имущество третьих лиц. Разовая комиссия за открытие ссудного счета – 1% от суммы кредита, но не менее 3 000 руб.; при обеспечении только товаром в обороте – до 3,5%. Комиссия за неиспользованный кредитный лимит – 1% годовых от остатка неиспользованного лимита. Комиссия за ведение ссудного счета по кредитам: до 500 000 руб. – 0,3% в мес. от остатка ссудной задолженности; от 500 001 руб. – отсутствует. Полное досрочное погашение: не ранее 6 мес. со дня предоставления кредита. При полном досрочном погашении комиссия – 2%, если на момент погашения срок пользования кредитными средствами менее 75% от установленного срока. Частичное досрочное погашение отсутствует. Повышенные процентные ставки (пени) по просроченной ссудной задолженности – 0,15% в день от суммы просроченной задолженности. Штраф за несвоевременное переформирование страховки клиентом – 10 000 руб. **Максимальная сумма кредита под залог товаров в обороте – 3 000 000 руб.; максимальный срок кредита: на пополнение оборотных средств – 12 мес.; на приобретение основных средств (недвижимость, автотранспорт/спецтехника, оборудование) – 24 мес.

БИНБАНК
www.binbank.ru

Единый информационный центр
БИНБАНКа (круглосуточно): **(495) 755 50 75**

«Тут без конфликта интересов не обойтись. Но мы создаем компанию не для конкуренции с „Аэрофлотом“»

СФ №36 /2007, стр. 18-22



Совладелец AiRUnion Борис Абрамович утверждал в сентябрьском интервью «Секрету фирмы», что не собирается конкурировать с «Аэрофлотом». Однако увел у него одного из ключевых топ-менеджеров. текст: екатерина трофимова

Полет за славой

Теперь уже бывший руководитель службы планирования и развития парка воздушных судов компании «Аэрофлот» **Сергей Колтович** станет первым заместителем управляющего директора в авиакомпании AiRUnion. В соответствии с указом президента РФ она должна быть создана до конца 2007 года на базе одногодного альянса, объединяющего пять перевозчиков («Красэйр», «Домодедовские авиалинии», «Самара», «Омскавиа» и «Сибавиатранс»). Напомним, что такой вариант развития событий стоил Борису Абрамовичу больших усилий, поскольку Росимущество выступало против проекта AiRUnion и предлагало передать государственные доли в упомянутых выше компаниях нацперевозчику — «Аэрофлоту».

Теперь, после того как Абрамович отстоял право AiRUnion на существование, для него настало самое время задуматься над вопросом, как сделать компанию рентабельной. Дело в том, что сегодня все входящие в нее активы, за исключением «Красэйр», демонстрируют убытки. А у самой «Красэйр» отношение кредиторов и платежей по финансовому лизингу (7,9 млрд руб.) почти в 10 раз превышает прибыль от продаж. «AiRUnion — сложный проект», — признает генеральный директор компании «Инфомост» **Борис Рыбак**. Но добавляет: на нем можно прославиться.

33-летний Сергей Колтович известен на авиационном рынке как одна из ключевых фигур в программе модернизации парка «Аэрофлота». Однако все основные сделки по парку нацперевозчик уже заключил: в 2007 году он подписал контракты на поставку 22 A350XWB и стольких же Boeing 787. То есть Колтович свой фронт работ фактически выполнил. Кроме того, ранее он считался наиболее вероятным претендентом на роль гендиректора дочерней компании нацперевозчика — «Аэрофлот-плюс», но эта должность неожиданно досталась **Сергею Гудкову**.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Вопрос о примирении конфликтующих бизнесов компаний «Красэйр» и «Аэрофлот» (в обеих государствах принадлежит контрольный пакет) решался несколько лет. Росимущество предлагало передать «Аэрофлоту» госпакет в «Красэйр», что сделало бы появление AiRUnion невозможным. Однако в итоге победил поддерживаемый Минтрансом и МЭРТ проект владельца «Красэйр» Бориса Абрамовича, лоббировавшего создание единой компании на базе альянса AiRUnion. Правда, слияние участников объединения приведет к снижению доли государства в создаваемой компании: его пакеты окажутся менее контрольных.



Полномочия Сергея Колтовича в AiRUnion будут шире, чем в «Аэрофлоте»

В AiRUnion у Колтовича появится возможность реализовать несбывшиеся амбиции. Ведь он станет отвечать не только за закупки воздушных судов (планируется, что к 2010 году парк авиакомпании будет на 80% состоять из эффективных самолетов иностранного производства), но и за стратегию компании в целом.

Сергей Колтович уже сделал программное заявление. «Если акционеры меня поддержат, то количество чартеров придется резко сократить. Только регулярная компания с развитой сетью маршрутов сможет претендовать на достойные условия участия в международном альянсе Star Alliance», — сообщил он на прошлой неделе «Коммерсанту». Для сравнения:

сейчас у «Красэйр» на чартеры приходится около 40% пассажиропотока. Но вряд ли предложение нового руководителя вызовет у акционеров AiRUnion возражения. «Регулярные маршруты, особенно международные, являются сливками авиационного дела», — напоминает Борис Рыбак. Правда, за «сливки» придется побороться. «Если AiRUnion будет развивать маршрутную сеть из Москвы, можно говорить о прямой конкуренции с «Аэрофлотом», — отмечает руководитель аналитической службы «Авиапорт» **Олег Пантелеев**. С другой стороны, по его мнению, более логично, если Колтович сосредоточится на развитии полетов из региональных городов, где конкуренция не так остра. ☉



Николай Валуев

ВМЕСТЕ МЫ – СИЛА!

ПРЕДУПРЕЖДАЕМ О ВОЗМОЖНОМ ВРЕДЕ ЧРЕЗМЕРНОГО УПОТРЕБЛЕНИЯ АЛКОГОЛЯ

Чем чреваты неосторожные слова

Слово не воробей. В современном мире, где информация распространяется мгновенно, компании часто расплачиваются за то, что влиятельные бизнесмены или чиновники забывают об этой простой истине.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

№
1

Клеймо рейдера.

В интервью газете «Коммерсантъ» совладелец УК «Финанстраст» **Олег Шварцман** (на фото) заявил, что его компания близка к замглавы администрации президента Игорю Сечину и помогает ему выполнять план «бархатной реприватизации», то есть скупать частные активы по заниженным ценам. Несмотря на то что Шварцман поспешил отказаться от своих слов, подозрение в госрейдерстве стоило ему перспективного проекта. ЕБРР, Российская венчурная компания, Tamir Fishman Group и «Финанстраст» собирались создать венчурный фонд — Tamir Fishman Russian Venture Capital Fund с 2 млрд руб. привлеченных средств. Эти деньги должны были пойти на развитие высоких технологий в России. Компания Шварцмана владела бы 20% фонда. Однако буквально на следующий день после скандальных заявлений инвестбанкира все партнеры отказались сотрудничать с его «Финанстрастом». □

№
2

Список Зубкова. Кризис ликвидности, разразившийся летом 2004 года, был вызван в числе прочего словами нынешнего премьер-министра, а тогда руководителя Федеральной службы по финансовому мониторингу Виктора Зубкова. После того как ЦБ отозвал лицензию у Содбизнесбанка, Зубков заявил, что на примете у его службы еще десяток таких же организаций. Банкиры стали искать в своей среде неблагонадежных. Когда спустя месяц «Кредиттраст» не смог погасить облигации, список подозрительных разросся до нескольких десятков пунктов, а обороты на рынке межбанковских кредитов сократились в два-три раза. К слову, кризис 2004 года не пережил один из тогдашних лидеров — Гута-банка. □

Валютная оговорка. В начале 2002 года, находясь в Стране восходящего солнца, президент США Джордж Буш сказал, что обсуждал девальвацию японской иены. Биржевые брокеры моментально начали избавляться от «неустойчивой» валюты, и за несколько минут ее курс просел со 132,55 до 132,8 иены за доллар. Следом упали сингапурский и тайваньский доллары и корейская вона. Между тем Буш просто оговорился: он имел в виду дефляцию — изъятие из обращения избыточной денежной массы, что обычно для экономики Японии. Впрочем, брокеры быстро пришли в себя: уже на следующий день курс иены подрос до 132,62 за доллар. □

Холокост режиссера. Компания Icon Productions, принадлежащая голливудскому актеру и режиссеру Мелу Гибсону, потеряла контракт с телекомпанией ABC на производство документального сериала о холоксте. Поводом к расторжению сотрудничества послужили антисемитские высказывания, сделанные самим Гибсоном в июле 2006 года, когда он был задержан за вождение в нетрезвом виде. Также появилась информация о том, что Walt Disney (владеет ABC) может отказаться от проката фильма Гибсона «Апокалипсис». Правда, до этого не дошло, потому что актер поспешил публично извиниться за свою несдержанность. □

№
3

Несвоевременное слово. Интервью основателей Google Сергея Брина и Ларри Пейджа, опубликованное в журнале Playboy в августе 2004 года, едва не сорвало IPO интернет-гиганта. По американским законам в преддверии выхода на биржу действует правило молчания: владельцам бизнеса запрещено разглашать информацию о компании сверх той, которая изложена в заявке на размещение акций. Брин и Пейдж его нарушили. Правда, де-факто не по своей вине. Само интервью они дали еще в апреле 2004-го, до официального объявления о предстоящем выходе компании на биржу, просто журнал не спешил его печатать. □



AGE/EASTNEWS

Panasonic
ideas for life

All inclusive*

*Все включено



Многофункциональное цифровое устройство Panasonic WORKiO DP-3030 включает в себя все, что нужно для эффективной деятельности Вашей компании. Благодаря своим современным функциям Panasonic WORKiO DP-3030 оптимизирует работу офиса и значительно снижает расходы на обслуживание оргтехники.

- быстрое копирование документов – 30 страниц в минуту
- качественная печать с высоким разрешением
- сетевой сканер позволяет сканировать и отсылать документы непосредственно на компьютер любого сотрудника Вашей компании
- интернет-факс обеспечивает недорогую и надежную факсимильную связь со всем миром

Panasonic WORKiO DP-3030. Все включено, и все работает на Вас!

WORKiO
DIGITAL IMAGING SYSTEMS

Воркио. Цифровые системы печати

www.panasonic.ru www.panasonic-documents.ru

Информационный Центр Panasonic: для Москвы (495) 725-05-65, для регионов РФ 8-800-200-21-00**

**звонок бесплатный



DP-3030

«Серые кардиналы»
нужны властям предержащим еще
и для того, чтобы эффектно от них избавляться
в подходящий момент „



ВОСТ КАРДИНАЛА

Если бы «серых кардиналов» не было, их стоило бы придумать. В свое время Борис Березовский неплохо капитализировал близость к шефу ельцинской службы безопасности Александру Коржакову. Впоследствии Роман Абрамович повторил тот же трюк, но уже с Березовским. А теперь до недавних пор никому не известный глава «Финансгрупп» Олег Шварцман в одноточье стал «человеком Сечина».

Как тут не восхититься возможностями массмедиа! Опровержения бессильны. Они лишь добавляют столь необходимой для «серого кардинала» и его «гвардейцев» таинственности. Принципом «по телевизору сказали» руководствуются не только иностранные партнеры, отказавшиеся от реализации венчурных проектов с «Финансгруппой», но и отечественное бизнес-сообщество, чье «коллективное бессознательное», по признанию Шварцмана, отразило опубликованное интервью. Поэтому наверняка соответствующие выводы уже сделал для себя столичный девелопер Зарах Илиев, чьей сделке по покупке гостиницы «Украина» Шварцман почему-то (sic) решил уделить особое внимание во время выступления в эфире радиостанции «Эхо Москвы». После недавнего исключения илиевского компаньона Года Нисанова из предвыборных списков ЛДПР такие пассажи можно рассматривать как второй предупредительный выстрел (поджог рынка «ЭмERALD» — уже третий). Если Илиев начнет искать дружбы с «Финансгруппой», Шварцман с лихвой компенсирует издержки, связанные с демаршем ЕБРР и Tamir Fishman. Хотя нельзя исключать, что их сотрудничество не заладилось еще до выхода скандального интервью. И Шварцман, откровенничая с «Коммерсантом», просто сыграл на опережение.

Шаг, безусловно, рискованный. Но применять по отношению к этому «ответственному гражданину России» какие-то санкции еще более рискованно. Лидер кремлевских силовиков Игорь Сечин, вне зависимости от того, связан ли он с «Финансгруппой», в последнее время приобрел слишком много недоброжелателей, чтобы предпринимать чересчур резкие шаги. Более того, вполне возможно, что Виктор Черкесов, Алексей Кудрин, Олег Дерипаска и т. п. только и ждут, когда у влиятельного замглавы президентской администрации сдадут нервы, рассчитывая на повторение ситуации с «коробкой из-под ксерокса», которая в 1996 году поставила крест на карьере Александра Коржакова. Ведь «серые кардиналы» нужны еще властям предержащим и для того, чтобы эффектно от них избавляться в подходящий момент. Поэтому Сечину все-таки придется поделиться со Шварцманом влиянием, славой и доходами от «бархатной реприватизации». А там, глядишь, в российской «золотой сотне» появится еще один национально ориентированный миллиардер. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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

Средство от бездорожья

На правах рекламы



Качество российских дорог по-прежнему плачевно. Простая поездка за город обрачивается испытанием на выносливость, вояж на курорт — опасным приключением. Поскольку в ближайшие годы ситуация не изменится, остается полагаться на проходимость своих машин.

Территория Off-Road

По данным Росавтодора, общая протяженность сети автодорог в нашей стране сегодня оценивается в 1,1 млн км. Это раза в два меньше необходимого. Для сравнения: территория США вдвое меньше, а общая протяженность дорог в шесть раз больше. К сожалению, и существующие дороги далеки от идеала. «Теперь у нас дороги плохи, мосты забытые гниют», — писал Пушкин в «Евгении Онегине». Увы, с тех пор мало что изменилось. По информации Росавтодора, 62,2 % федеральных дорог не соответствуют нормам. В этом одна из причин популярности так называемого класса SUV (Sport Utility Vehicle) в России. Этот сегмент стабильно занимает 18-19 % в общем объеме продаж иномарок в нашей стране. Только за первые 9 месяцев 2007 года в России было продано более 200 тысяч внедорожников, и это лучший показатель в Европе.

«Со временем дороги, верно, у нас изменятся безмерно». Нет повода не верить поэту. Правда, по его версии, дороги в России изменятся «лет через пятьсот». Поскольку со времен написания этих строк прошло два века, то у нас

в запасе еще триста лет плохих дорог. Есть смысл подготовиться.

Но это не значит, что следует покупать первый попавшийся «полноприводник». В первую очередь важно понять, нужен вам настоящий внедорожник или его подобие. Европейцы отдают предпочтение безрамным кроссоверам, так называемым «паркетникам». И это понятно: на европейских дорогах проходимость уместна как бахилы на дискотеке. А вот для России лучше выбрать что-нибудь серьезнее. Правда, брать огромный дорогой вездеход, учитывая дефицит парковок, тоже нет смысла. Лучше остановиться на среднеразмерном рамном внедорожнике, на котором можно и тольк покорить, и приехать на званый вечер.

По соотношению «цена — качество — проходимость» лучшим предложением на сегодняшний день в этом классе считается Chevrolet TrailBlazer. Внедорожные качества машины гарантируют жесткая легкая рама и полноприводная трансмиссия с четырьмя режимами. В режиме 2HI, установленном по умолчанию, TrailBlazer играет роль городского заднеприводного автомобиля. Режим A4WD идеально подходит для езды по дорогам со смешанным покрытием. При пробуксовке задних колес и опасности заноса автомобиля автоматически подключается передний мост. Режим 4HI — постоянный полный привод с равным распределением крутящего момента по осям 50:50 — используется в условиях гололедицы. И наконец, режим 4LO с пониженной передачей используется в тяжелых дорожных условиях.

Благодаря широким возможностям трансмиссии, TrailBlazer не имеет по ходовым характеристикам конкурентов в своем классе. Автомобиль словно приклеивается к дороге, независимо от ее покрытия, мгновенно реагируя на чуткий информативный руль. Рядная 4,2-литровая «шестерка» с 295 «лошадьми» под капотом (кстати, один из лучших показателей среди конкурентов) стремительно выстреливает в пространство двухтонную машину, позволяя добраться до сотни всего за 9 секунд. Одна из изюминок TrailBlazer — «эластичность» двигателя. Девять десятых максимума крутящего момента можно набрать в широком диапазоне оборотов — от 1600 до 5600 об/мин. Благодаря этому автомобиль способен буксировать до 2,6 тонн.

Если же шумные улицы мегаполиса вам милее загородной романтики, TrailBlazer и здесь незаменим. Благодаря своим динамическим возможностям и универсальному дизайну, он способен быть вашим неизменным спутником на маскараде жизни, играя разные роли: от городского задиры до преуспевающего бизнесмена. Но какова бы ни была его ипостась, вы будете чувствовать себя в этом автомобиле максимально комфортно благодаря просторному салону, удобным кожаным креслам, раздельному климат-контролю и аудиосистеме Bose с DVD-плеером для пассажиров второго ряда и встроенным в потолок монитором. Что немаловажно, цены на автомобиль стартуют от 1 041 400 рублей. Купить «честный» внедорожник за такую цену на рынке сегодня непросто, если вообще возможно.

Инспектор дорог

И все же лучшие свои качества Chevrolet TrailBlazer демонстрирует не на центральных городских проспектах, а в экстремальном аутфитаже российских улочек. Вот где пригодится его умение глотать ямы и кочки, не уходить в занос на неожиданных изгибах, мгновенно тормозить перед препятствием. Если же у вас еще нет этого автомобиля, вы вполне можете стать его обладателем, используя для достижения своей цели... все те же скверные дороги. Дело в том, что Chevrolet объявила творческий конкурс на тему борьбы с российскими дорогами. До 15 февраля 2008 года каждый желающий может прислать на сайт www.tblazer.ru фотографии дорожных препятствий, которые ему приходилось преодолевать. Вырытый посреди улицы котлован, открытые люки, размытые дождями пригородные проезды — все эти приметы российских дорог могут помочь выиграть новый TrailBlazer.





частная практика

АМБИЦИИ

эксперимент ➤ c26
 реформа ➤ c30
 конкуренция ➤ c34

ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «ОБУВЬ РОССИИ» **АНТОН ТИТОВ** ПРИДУМАЛ НОВЫЙ ФОРМАТ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ И РАССЧИТЫВАЕТ ЗА ТРИ ГОДА СОЗДАТЬ КРУПНЕЙШУЮ В СТРАНЕ СЕТЬ ОБУВНЫХ МАГАЗИНОВ. ПРАВДА, ПОКА ЕМУ НЕ УДАЛОСЬ СТАТЬ ЛИДЕРОМ ДАЖЕ В РОДНОМ НОВОСИБИРСКЕ.

Сибирский башмачник

текст:

николай гришин

У 27-летнего Антона Титова среди обувщиков имидж революционера. Он первым начал продавать обувь в кредит, первым вышел на рынок публичных заимствований и стал развивать одновременно три розничных сети в разных ценовых сегментах. «Этот парень совсем без тормозов», — считает директор новосибирского офиса рекламной группы «Мелехов & Фелюрин» **Александр Фелюрин**.

Правда, начинания у Титова не только новаторские, но и весьма рискованные. Ведь «без тормозов» можно запросто вылететь в кювет.

Отцы и дети

КАК-ТО В 2002 ГОДУ Антон Титов приехал на обувную выставку в Дюссельдорф. Его отец **Михаил Титов**, основатель обувной фабрики «Вестфалика», всерьез рассчитывал наладить продажи своей обуви в Европе. Ему даже удалось выйти на крупнейшую в Германии обувную розничную сеть Deichmann и убедить их представителя посетить стенд «Вестфалики».

«Мы будем покупать вашу обувь за \$10», — бросил на ходу спешащий куда-то ритейлер. «Это отрезвило, ведь себестоимость той обуви была \$20», — вспоминает Антон. — Я понял, что мир сейчас не производственный, всем заправляют продавцы». Отец придерживался иного мне-

ния. Отставной военный Михаил Титов запустил с нуля в 1995 году обувную фабрику и стал одним из крупнейших производителей в России — в начале 2000-х он выпускал 1 млн пар обуви в год, а оборот чуть-чуть не дотягивал до 1 млрд руб. (по объемам производства с «Вестфаликой» мог сравниться лишь челябинский «Юничел»).

Титов-старший сделал ставку на полный производственный цикл — «Вестфалика» сама выпускала стельки, подошвы и колодки, хотя обычно все эти комплектующие обувные фабрики закупают на стороне. Компания даже приобрела в Европе меховое производство и перевезла его в Новосибирск — на нем шились меховые подкладки для обуви «Вестфалики», а также шубы для сторонних заказчиков.

«Настоящее натуральное хозяйство», — комментирует Александр Фелюрин. А вот

c21



СТАНИСЛАВ СОКОЛОВ

Антон Титов нарисовал радужную картину будущего взлета «Обуви России»

«Обувь России» пришлось отвечать за всю отрасль — в апреле 2007 года компания первой среди российских обувщиков разместила вексельный облигационный заем

сбыт обуви был отдан на откуп независимым оптовикам и более ста франчайзинговым магазинам, работавшим под вывеской «Вестфалика». Их фабрика поддерживала маркетинговыми бюджетами и сбывала через эту сеть большую часть своей обуви.

«Нас сильно расслабил кризис 1998 года, — рассказывает пришедший работать на фабрику в 17 лет Антон Титов. — Внезапно долларовая себестоимость обуви стала падать вместе с дешевеющим рублем, рентабельность возросла в несколько раз. Основной проблемой было успеть произвести товар, а не заморачиваться с продажами».

Спустя пять лет заморочиться все-таки пришлось — эффект слабого рубля сошел на нет, а бороться ценами с китайцами стало невозможно. В итоге летний ассор-

тимент к 2003 году приносил фабрике одни убытки. «Кризис настал — наши франчайзи втихую закупали летние туфли у конкурентов, прибыль заводу приносила только зимняя женская обувь, — вспоминает Антон Титов. — Я видел перспективы в рознице, а отца больше интересовали производственные процессы».

Неудивительно: в 2003 году новосибирский обком КПРФ выдвинул Михаила Титова кандидатом в губернаторы Новосибирской области. Имидж крепкого производственника кандидату был явно на руку. Правда, в итоге выборы Титов-старший все-таки проиграл.

Ботинки на вырост

ТИТОВ-МЛАДШИЙ политических амбиций отца не разделял. В 2003 году он организовал свою компанию «Обувь России».

Она принялась развивать розничную сеть среднечастных магазинов «Вестфалика», конкурируя при этом с франчайзинговой сетью, которую сам же Антон и создал для отца.

«Обувь России» закупала обувь не только у «Вестфалики», но и у других игроков — сначала у оптовиков, а спустя пару лет Титов стал самостоятельно размещать заказы на китайских и российских фабриках.

«К счастью, порог входа в этот бизнес оказался невелик — оптовики тогда давали товарные кредиты, а арендные ставки на торговые площади были вполне разумными», — вспоминает Титов. Уже к концу 2005 года Антон открыл 45 магазинов «Вестфалика», а выручка «Обуви России» превысила 300 млн руб. Это даже позволило Титову провернуть свою первую M&A-делку — выкупить сеть из 16 магазинов компании «Рособуввьтторг» (объем сделки стороны не раскрывают).

В этот момент «Обувь России» неожиданно стала обладателем еще одного актива: Титов-старший передал Титову-младшему производственные мощности «Вест-

Чтобы заманить дачников в магазины, «Обувь России» решила пополнить ассортимент. Компания закупила партию лопат, затем настал черед крышек для солений, а прошлогодней зимой в магазинах появились валенки

фалики», сохранив, впрочем, за собой ее помещения. Сейчас Антон у отца эту площадку арендует.

«Михаила Титова подкосила неудача на губернаторских выборах. Он практически отошел от дел», — делится информацией источник **СФ**. Дела у фабрики к тому времени шли совсем плохо — «Обувь России» отказалась закупать очередную летнюю коллекцию «Вестфалики», так как Антона не устраивал ее дизайн. Франчайзинговая сеть практически развалилась, не выдержав конкуренции с компанией Титова.

В 2006 году фабрика встала. Антон Титов подумывал совсем отказаться от собственного производства, но потом решил-таки сохранить семейный бизнес. Пришлось идти на непопулярные меры — увольнять людей, сокращать объемы производства, сконцентрировавшись только на пользующейся спросом зимней женской обуви. Сейчас «Вестфалика» выпускает всего 14–20 тыс. пар в месяц (тогда как производственные площадки, к примеру, Ralf Ringer — около 100 тыс.). Причем Титов по-прежнему четко разводит производственный и розничный бизнес — лишь около 20% обуви, продающейся в его магазинах, выпущено на «Вестфалике», а фабрика в свою очередь шьет обувь по заказу других ритейлеров — конкурентов «Обуви России».

Обувной консолидатор
ВПРОЧЕМ, перспективы обувного производства волнуют Антона Титова гораздо меньше, чем развитие собственного розничного бизнеса. В апреле 2007 года он первым среди российских обувщиков разместил вексельный облигационный заем на общую сумму 220 млн руб. «Быть первопроходцем всегда трудно, — говорит руководитель департамента по работе с инвесторами консультанта „Обуви России“ компании БКС **Нина Сухорослова**. — „Обувь России“ пришлось отвечать за всю отрасль». Впрочем, дебют удался — спрос на векселя превысил предложение в три раза. В середине 2008 года компания соби-

рается выпустить облигации, а к 2011-му, чем черт не шутит, провести IPO — в «Обуви России» готовятся вести отчетность по МСФО.

Деньги Титову нужны позарез — к 2011 году он рассчитывает расширить сеть своих магазинов с 90 до 270 и нарастить оборот с 1,2 млрд до 5 млрд руб. — таких амбициозных планов не анонсировал еще никто из российских обувщиков. Даже с учетом того, что вся прибыль будет направляться на развитие, для этого бизнесмену необходимо еще 1,5 млрд руб.

«Рынок обуви пустой и не развитый. Значит, самое время его консолидировать», — рассуждает Титов. По расчетам аналитической компании «Экспресс-обзор», объем обувного рынка — около \$21,5 млрд. Это больше, чем, например, рынок мобильных телефонов (\$6,7 млрд), бытовой техники (\$8,3 млрд), но при этом здесь совсем нет крупных игроков. Сетевая розница покрывает всего 10% рынка. По данным Discovery Research Group, каждый из крупных игроков — «Центробувь», Ecco, Monarch, «Эконика», Ralf Ringer, «Монро», «Обувь России» и «Терволина» — занимает не более 1% рынка. К примеру, у лидера, «Центробуви», выручка в прошлом году, по данным **СФ**, не превысила \$117 млн.

Владелец компании Ralf Ringer **Андрей Бережной** с доводами Титова отчасти согласен: «Рыночных ограничений для быстрого роста сейчас нет, но нет и внятной структуры потребления. Очень сложно планировать ассортимент, когда вкусы потребителей и их предпочтения постоянно меняются».

Однако убедить инвесторов в реальности грандиозных планов будет не так-то просто. «Обувной рынок действительно не консолидирован, но это вовсе не означает, что именно „Обувь России“ суждено стать его лидером. Сейчас компания в конце первой десятки и ей надо придумать что-то действительно инновационное, чтобы опередить конкурентов», — считает директор по исследованиям Discovery Research Group **Александр Бол-**

ДОСЬЕ

КОМПАНИЮ «ОБУВЬ РОССИИ» Антон Титов создал в 2003 году. Изначально фирма развивала сеть монобрендовых магазинов «Вестфалика» в среднем ценовом сегменте — сейчас открыто около 70 магазинов, преимущественно в сибирском регионе. Заказы на обувь Титов размещал как на фабрике своего отца Михаила Титова «Вестфалика», так и на сторонних предприятиях в России и Китае. В 2006 году Титов-старший передал производственные мощности «Вестфалики» сыну, оставил за собой недвижимость. С 2006-го «Обувь России» развивает сеть дискаунтеров «Пешеход», где продаются нераспроданные коллекции «Вестфалики» и других сетей (сейчас работает 16 дискаунтеров), а с 2007 года — сеть в более высоком ценовом сегменте, чем «Вестфалика», Emilia Estra (работают четыре магазина). К концу 2011 года Антон Титов рассчитывает открыть в общей сложности 274 магазина и получить оборот около 5 млрд руб.

НОУ-ХАУ

Компания «Обувь России»:

- стала продавать обувь в кредит;
- запустила три розничных сети в разных ценовых сегментах;
- создала новый торговый формат шуз-корт;
- первой в отрасли привлекла средства на рынке публичных заимствований.

рынок

РЫНОК ОБУВИ — один из самых емких в ритейле, но при этом и один из самых разрозненных. По оценкам компании «Экспресс-обзор», его объем по итогам 2007 года составит около \$21,5 млрд. По величине обувной рынок уступает лишь рынкам продуктов питания, автомобилей и одежды, зато заметно опережает фармацевтику, сотовые телефоны, бытовую технику и парфюмерию. На российских производителей приходится всего 16–17% рынка, остальное — импорт, преимущественно из Китая. Продажи обуви ежегодно растут на 15–16%, и вряд ли этот рост остановится в ближайшее время. По данным исследования компании «Башкирова и партнеры», россияне покупают в среднем всего 2,5 пары обуви в год, тогда как жители США — 6,5 пар. Большинство крупных обувных игроков не раскрывают свои обороты, но по косвенным данным можно судить, что никому не удалось захватить более 1% рынка, а в совокупности сетевые ритейлеры контролируют лишь около 10%. «Обувь России» прогнозирует, что к 2011 году на сетевиков будет приходиться уже более 30% продаж обуви в России, поскольку они переняют к себе покупателей у вещевых рынков и малых предпринимателей.



Лишь 20% обуви, продающейся в магазинах сети «Вестфалика», выпущено на фабрике «Вестфалика»

ТАВИН. Как раз с инновациями у «Обуви России» все в порядке.

Обувь просто о... есть

НЕ ТАК ДАВНО Антон Титов прочитал книгу журналиста **СФ Максима Котина** «Чичваркин Е...гений». С тех пор судьба создателя «Евросети» не дает ему покоя — он постоянно приводит в пример рынок сотового ритейла и вспоминает случаи из жизни Чичваркина. «Обувной рынок отстает в развитии от сотового ритейла на пять-семь лет, так что ничего не мешает нам повторить взлет „Евросети“», — мечтает Титов.

Как и «Евросеть», этой весной «Обувь России» стала продавать свой недорогой товар в кредит. «Мы тоже подумывали об

этом,— рассказывает директор по маркетингу новосибирской обувной компании „Монро“ **Андрей Калмыков**.— Но когда средняя стоимость пары обуви 1 тыс. руб., говорить о кредитах как-то не совсем логично». Титова это не остановило — он провел в свои магазины интернет, установил компьютеры и заключил договор с банком «Русский стандарт». В итоге сейчас магазины «Обуви России» продают более 20% обуви в кредит, а в некоторых точках доля кредитных продаж доходит до 50%. «Своей программой они собрали с рынков небогатых покупателей», — отмечает Александр Фелорин.

В маркетинговой политике Титов тоже пошел по следам Чичваркина, сделав ставку на агрессивную рекламу с поправ-

кой на более взрослую и консервативную целевую аудиторию. В 2007 году «Обувь России» потратила на рекламу около 60 млн руб. — чуть меньше, чем самые активные рекламодатели Ecco и Ralf Ringer (по оценкам, они расходуют 70–80 млн руб.), но больше, чем остальные игроки. Часть бюджета ушла на нетрадиционный BTL. Титов не стал раздевать покупателей или устраивать драки в грязи, но тоже сумел удивить клиентов. «Сентябрь для обувных дискаунтеров — провальный месяц, — рассказывает он. — Наши покупатели едут на дачи копать картошку». Чтобы все-таки заманить дачников в магазины, «Обувь России» решила пополнить ассортимент. Компания закупила партию лопат и стала продавать их по 110 руб. — ниже закупочной цены. Затем настал черед крышек для солений, а прошлогодней зимой в магазинах появились валенки. В этот зимний сезон Титов обещает продавать по дешевке беговые лыжи.

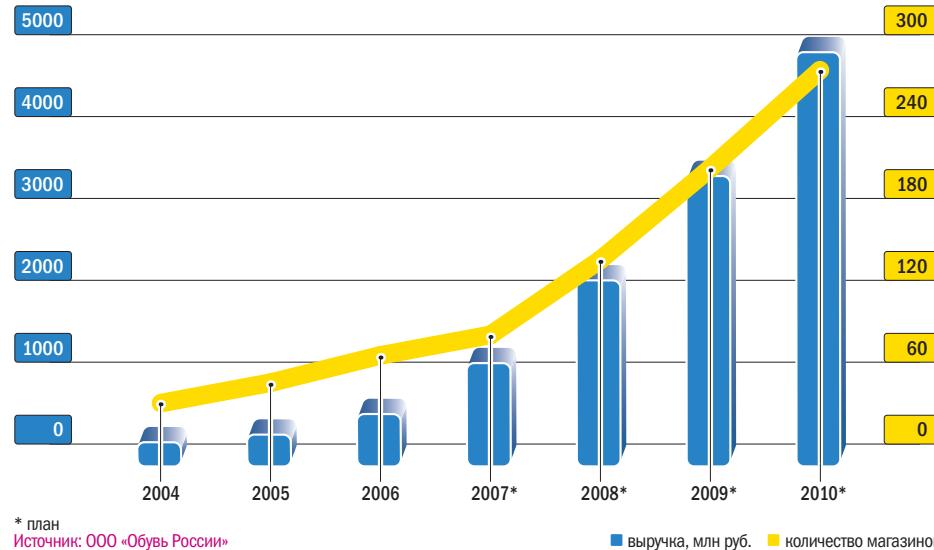
Аренда оптом

НО УБЕЖАТЬ от конкурентов на одних только лыжах вряд ли получится. И помимо агрессивного маркетинга Антон Титов придумал для своей компании новый ускоритель.

Однажды он прогуливался по Остенштрассе в Дюссельдорфе и поразился обилию различных обувных магазинов, но еще больше его удивил тот факт, что большинство этих розничных точек принадлежат одному игроку — компании Deichmann. Теперь Титов решил скопировать стратегию одного из мировых лидеров. Не выстроив толком федеральную сеть магазинов «Вестфалика» (сейчас в ней около 70 торговых точек), Титов начал экспериментировать с форматами. В прошлом году он запустил сеть дискаунтеров «Пешеход» (женские зимние сапоги там можно купить за 1,5 тыс. руб.), а в этом — премиальную сеть Emilia Estra (4–5 тыс. руб. за сапоги). Для первой сети закупаются стоки со всего рынка, а в разработке моделей для второй принимают участие итальянские дизайнеры (производится обувь, правда, в Китае). По замыслу «Обуви России», эти сети удачно дополнят работающую в среднем ценовом сегменте «Вестфалику» (сапоги там продаются по 3 тыс. руб.). «Имея один брэнд и один тип магазинов, лидером рынка не становишься», — убежден Титов.

Затея разумная, хоть и рискованная. Эксперименты с форматами — недешев-

Широкий шаг динамика показателей ООО «Обувь России»



вое удовольствие. «В среднем ценовом сегменте самая ожесточенная конкуренция. Нужно уходить вверх или вниз», — убежден владелец сети обуви и одежды «Камелот» **Евгений Власов**, сделавший ставку на недорогие молодежные магазины. Но Титов идет одновременно и вверх, и вниз, и остается на среднем уровне.

Запустив три сети в разных ценовых сегментах, Титов вскоре придумал очередное ноу-хау — торговый формат шуз-корт. В октябре «Обувь России» хотела арендовать 100 кв. м под свой магазин в новом ТЦ в Омске, но девелопер не спешил принять предложение ритейлера. «Тогда мы сделали ход конем — предложили арендовать весь этаж», — рассказывает руководитель омского филиала сети **Алексей Колоколов**. В итоге арендную ставку удалось уронить с 1200 до 900 руб. за квадратный метр в месяц, а «Обувь России» открыла все три своих магазина по соседству.

Вообще-то шуз-корты существуют уже давно. Это удобно для покупателей, которые могут в одном месте получить большой выбор обуви. Инновация Титова в том, что он первым среди обувщиков ре-

шился управлять этим процессом, арендя площадку оптом. Помимо скидок по аренде это позволяет экономить на логистических издержках за счет объединения поставок и складов.

Идея так понравилась Титову, что для пополнения ассортимента он стал торговать обувью конкурентов — заключил договор на продажу обуви Ralf Ringer. «Шуз-корт — это здравая и действительно новая идея, которая позволяет диверсифицировать риски аренды», — уверен Андрей Бережной. — Главное теперь сбалансировать ассортимент, чтобы соседние магазины не «воровали» клиентов друг у друга».

Но вот проблема — несмотря на все свои инновации и амбиции Антон Титов до сих пор не сумел стать лидером даже в сибирском регионе. Новосибирская «Монро» не раскрывает свои обороты, но опережает «Обувь России» и по выручке, и по

объемам торговых площадей, что признает сам Титов. «Сеть „Вестфалика“ пока не реализовала весь свой потенциал — она может расти в существующем формате, — рассуждает Андрей Калмыков, — а параллельный запуск еще двух проектов многократно усиливает риски и рассредоточивает ресурсы».

Не исключено, что первопроходец Титов через скрепы торопит события и на некоторых резких поворотах ему не помешало бы слегка притормозить. К примеру, для начала выстроить бизнес «Вестфалики», а затем тиражировать другие сети и придумывать торговые форматы. «Но ведь в нашем предпринимательском деле без амбициозных целей вообще делать нечего», — поддерживает молодого конкурента Андрей Бережной. Уж чего-чего, а амбиций и новых идей у Антона Титова хватает с лихвой. **СФ**



Лицензия Мининформсвязи России А 025271 № 25577

Вызов курьера:
8 800 2005 055
www.emspost.ru



РЕКЛАМА

Вам важно срочно отправить документы или грузы?
«EMS Почта России» — более 10 000 отправлений по России ежедневно.

**ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА
ОТ ДВЕРИ ДО ДВЕРИ
ПО РОССИИ И ВСЕМУ МИРУ**

- Бесплатный вызов курьера и упаковка
- Доставка в руки адресату по всему миру
- Самая широкая сеть
- Доступная цена



МИХАИЛ СУСОВ ТРЕТИЙ ГОД ПРИУЧАЕТ ЕВРОПЕЙЦЕВ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ УСЛУГАМИ ВИРТУАЛЬНЫХ СОТОВЫХ ОПЕРАТОРОВ. А СО СЛЕДУЮЩЕГО ГОДА ЗАЙМЕТСЯ ТЕМ ЖЕ В РОССИИ. ПОЙДЕТ ЛИ У НЕГО ДЕЛО НА РОДИНЕ? **текст:** михаил белянин

В чужие сети



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

У генерального директора компании Effortel Russia Михаила Сусова постоянно звонит мобильный. Он сбрасывает вызовы, но телефон не отключает. «Я всегда могу открыть записную книжку и позвонить кому нужно», — говорит бизнесмен, отказываясь от очередного разговора нажатием на кнопку.

Затем он охотно перечисляет компании, в которых знает «почти всех»: «Евросеть», «Мегафон», «Мобильные телесистемы», «Вымпелком». А недавно его хороший приятель **Руслан Филатов** стал генеральным директором компании **Dixis**.

Знакомства Сусову, безусловно, пригодятся, причем в ближайшее время. Возглавляемый им телекоммуникационный холдинг Effortel Russia (российское подразделение Effortel Europe) через полгода собирается запустить в России несколько проектов MVNO (Mobile Virtual Network Operator — мобильный виртуальный оператор). «По рынку бегают несколько „сбитых летчиков“ и что-то обещают. Пока они обещают, мы сделаем», — утверждает Сусов.

Один из «сбитых летчиков» — это, по-видимому, «Евросеть», которая в марте 2007 года запустила MVNO в Приволжском федеральном округе, начав арендовать сотовый трафик у оператора СМАРТС, и действительно пока добилась более чем скромных результатов: 6200 абонентов на октябрь. А вот Михаил Сусов самонадеянно рассчитывает привлечь 4 млн в течение трех-четырех лет.

Михаил Сусов видит в России 4 млн потенциальных абонентов своей компании

Бизнес на переключении
САМИ «ВИРТУАЛЫ» сетями не располагают: они покупают трафик по оптовым це-

Если провален проект двух известных корпораций, о нем забудут на следующий день. Другое дело неудача в паре с малоизвестной компанией. Это уже позор

нам у обычных сотовых операторов и перепродают его абонентам по собственным тарифам. Чтобы обеспечить широкий канал сбыта и минимизировать затраты на брэндинг, свои услуги многие виртуальные операторы продвигают под торговыми марками известных розничных сетей, таких как ALDI, Tesco или Walmart, причем им-то зачастую и принадлежат. Выгода ритейлеров понятна: они получают дополнительный источник доходов. Но зачем подобные посредники нужны сотовым операторам?

Согласно информации международной консалтинговой компании Strategy Analytics, в 2000 году люди, ранее не пользовавшиеся услугами мобильной связи, составляли 70% новых абонентов. В 2006 году — только 27%, а к 2010-му их доля, по прогнозам, и вовсе сократится до 4%. Таким образом, главным ресурсом для увеличения абонентской базы становятся так называемые свитчеры (от англ. to switch — «переключать»). Это люди, которые то и дело меняют оператора, ища более удобную услугу или более выгодную цену. Задача MVNO заключается в том, чтобы придумывать такие тарифы и сервисы. А традиционный оператор, сотрудничающий с виртуальным, в итоге получает новых клиентов. Хоть и не напрямую, зато без особых маркетинговых усилий со своей стороны.

Идею Михаил Сусов привез из-за рубежа. В 2004 году он покинул пост первого вице-президента МТС. Злые языки поговаривают, будто его, как позднее и тогдашнего генерального директора МТС **Василия Сидорова**, «ушли» за плохие результаты работы. Действительно, с января по ноябрь 2004 года разрыв между МТС и «Вымпелкомом» по числу абонентов сократился с 2,1 млн до 527 тыс. человек. Существует и другое предположение о причине ухода Сусова: якобы виной тому конфликт с Сидоровым. Сам отставной вице-президент выдвигает третью версию: он решил заняться своим бизнесом. Правда, очевидно, не сразу понял, каким именно. После ухода из МТС Михаил Сусов два месяца рыбачил и охотился, а от удочки его заставил оторваться зво-

нок старого знакомого — **Аркадия Панича**. Русский по происхождению, Панич очень давно уехал в Бельгию и на тот момент работал в Mobistar — «дочке» сотового оператора Orange. Панич и предложил безработному топ-менеджеру открыть собственный MVNO-бизнес в Европе. Тот сразу согласился.

Компания Effortel Europe, созданная на деньги некоего российского частного инвестора (впоследствии Сусов и Панич выкупили его долю), была зарегистрирована в Голландии в конце 2004 года, после чего предприниматели стали собирать пул партнеров: сотовых операторов — с одной стороны, ритейлеров — с другой.

Европейский поход

КРУПНЫЕ КОРПОРАЦИИ неохотно соглашались на совместный проект с небольшой молодой фирмой. Михаил Сусов объясняет их поведение просто: если будет провален проект двух известных корпораций, о нем забудут на следующий день. Другое дело неудача в паре с малоизвестной компанией. Это уже позор. Особенно осторожно изучал предложение Effortel британский сотовый оператор Vodafone. Переговоры велись в обстановке строжайшей секретности. «В одной из стран нашу команду вводили в темную переговорную чуть ли не с завязанными глазами», — смеется Сусов.

Неудивительно, что первым, кто поверили в проект, был локальный бельгийский оператор Base (принадлежит немецкой KPN Mobile). Кроме того, у Панича был козырь в рукаве — налаженные контакты с Carrefour (крупнейшим европейским продуктовым ритейлером). Эта компания также согласилась на сотрудничество. А первым европейским государством, где при содействии с Effortel Europe в 2006 году был запущен MVNO, стала Бельгия. С тех пор число абонентов «виртуала» (там он выступает под брэндом Carrefour) достигло 80 тыс., и он, по словам Сусова, является четвертым оператором в стране.

Чуть позже Effortel двинулся в другие страны, где расположены магазины Carrefour, и по ходу предлагал свою бизнес-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ EFFORTEL EUROPE была зарегистрирована в Нидерландах в конце 2004 года. В настоящий момент оказывает услуги виртуального мобильного оператора в девяти странах Европы, наилучше успешно — в Бельгии и Италии. 60% компании принадлежит Леониду Меламеду, ныне возглавляющему Российскую корпорацию нанотехнологий, остальные 40% — непосредственно основателям: Михаилу Сусову и Аркадию Паничу. В 2006 году в составе Effortel Europe была создана компания Effortel Russia специально для развития MVNO-проектов на российском рынке. Их запуск запланирован на весну 2008 года. Выручка Effortel Europe не разглашается. Капитализация компании, по ее планам, к 2012 году достигнет 500 млн евро.

НОУ-ХАУ

Компания Effortel Europe:

- нашла сильного партнера в лице ритейлера Carrefour и начала оказывать услуги MVNO в странах Западной Европы;
- собирается обслуживать 1 млн абонентов в России, для чего в настоящий момент ведет переговоры с двумя ритейлерами, розничным банком и неким медиагроком;
- скаптует небольших телеком-операторов в России, чтобы в будущем превратиться здесь в оператора проводной связи с широким спектром услуг.

РЫНОК

MOBILE VIRTUAL NETWORK OPERATORS (MVNO)

(MVNO) — участники рынка сотовой связи, которые не имеют собственных сетей, но арендуют их у «классических» операторов для последующей перепродажи абонентам. Главное преимущество MVNO в том, что они ориентированы на относительно узкие целевые аудитории (национальные, профессиональные и т.п.), на которые крупные традиционные компании обычно не обращают внимания. В конце 2006 года в мире насчитывалось более 300 виртуальных операторов, а количество их абонентов оценивалось в 80 млн человек. Ежегодно сегмент MVNO увеличивается на 25%. Крупнейшими европейскими виртуальными операторами являются британская Virgin Mobile, скандинавская Chess (первоначальное название Sense) и немецкая Debitel — каждая из этих компаний обслуживает миллионы клиентов. Успехи российских MVNO-компаний пока гораздо скромнее. Так, компания «Евросеть», в 2007 году одной из первых запустившая MVNO в России, за полгода собрала всего 6,2 тыс. абонентов.



Леонид Меламед хочет, чтобы Effortel Europe была не просто виртуальным оператором сотовых услуг, а чем-то большим

модель другим, менее известным ритейлерам. Правда, пока за вычетом Бельгии Effortel добился сколько-нибудь заметного успеха только в Италии, где собрал около 70 тыс. абонентов. «С греками трудно вести бизнес, у них вечные праздники», — объясняет Михаил Сусов причины неудач на других европейских рынках. — На вопрос, почему третий день нет письма, вам могут ответить: „Какие письма? Сегодня же праздник“». Попытка «распечатать» Турцию тоже закончилась фиаско: турецкие продуктовые ритейлеры проявили интерес к идее, но делу помешали «семейственные планы» сотовых операторов: договориться с ними не удалось.

«А французы оказались шовинистами, — рассказывает Сусов. — По-английски говорить отказывались, даже если все понимали. Пришлось нанять француза голубых кровей — из аристократической семьи. Он ездил с нами на все переговоры». Впоследствии во Франции все получилось, но не у Effortel, а у Carrefour. Вскоре после запуска MVNO во французском Carrefour решили сотрудничать с сотовым оператором напрямую и отказались от услуг «виртуала». Чуть позже сценарий повторился с испанским Carrefour. Тем не менее Сусов уверяет, что самонадеянные французы, оставшись без технологической поддержки, уже испытывают проблемы и скоро постучатся к Effortel.

Милейший Меламед

ОСЕНЬЮ 2006 года Сусов и Панич решили попытать счастья в России. Они зарегистрировали компанию Effortel Russia. Тогда же у головной организации, Effortel Europe, появился новый акционер — **Леонид Меламед** («милейший человек», как называет его Сусов), бывший зампредправления РАО «ЕЭС России», а ныне глава Российской корпорации нанотехнологий.

Меламед купил 60% акций компании. Сумма сделки не разглашается, однако мажоритарный акционер проявляет живой интерес к новому проекту, причем не только к направлению MVNO. Он хочет создать на базе российского Effortel оператора проводной связи с широким спектром услуг (телефония, высокоскоростной интернет, мобильное телевидение и т. п.). В июне 2006 года в состав Effortel была включена телекоммуникационная компания «Оптителеком», до того входившая в ГК «Оптима». А сейчас Меламед ведет переговоры о покупке еще двух принадлежащих РАО ЕЭС телеком-операторов — «Евротел» и «Энифком».

Но хотя официально Effortel существует в России больше года, по словам аналитика Mobile Research Group **Эльдара Муртазина**, команды у Сусова до сих пор нет. «Effortel — это компания-пустышка», — уверяет эксперт. В его словах есть доля истины. Всего в Effortel Europe трудятся 40 постоянных сотрудников. Однако формирование команды для работы в стране начинается после того, как достигнуты договоренности с местными сотовыми операторами и ритейлерами. Пока Effortel Russia находится на стадии поиска партнеров. Как свидетельствует Михаил Сусов, компания ведет переговоры со всеми российскими операторами «большой тройки». Что, вероятно, тоже преувеличение.

«Мы открыты к сотрудничеству, но с Effortel мы переговоров не ведем, — открыто заявляет пресс-секретарь МТС **Ирина Осадчая**. — В целом, поскольку российские операторы сотовой связи наращивали мощности по мере роста, избыточных мощностей у нас на сегодня нет». Отрицают возможность сотрудничества с Сусовым и в «Вымпелкоме» — по той же причине. «Кроме того, работа с MVNO для нас большой риск, на который мы не пойдем, — добавляет руководитель пресс-службы компании «Вымпелком» **Екатерина Осадчая**. — Деятельность виртуаль-

ных операторов в России не лицензирует ся. Мининформсвязи давно обещает, но воз и ныне там».

Факт переговоров **СФ** подтвердили лишь в «Мегафоне», но без комментариев. Действительно, этот оператор, который является догоняющим по отношению к лидерам рынка МТС и «Вымпелкому», охотнее, чем они, ввязывается в борьбу за абонентов (даже за небольшие группы) и единственный сдает сети в аренду. В частности, его MVNO-партнером уже является небольшая компания «Матрикс телеком». Сейчас у нее около 100 тыс. мобильных абонентов. И, по словам представителя «Матрикс телекома» **Александра Стасюка**, когда их число достигнет 200 тыс., компания выйдет на уровень рентабельности.

Однако у Михаила Сусова иные расчеты. «Был бы здесь ARPU (средний доход с одного абонента). — **СФ** как в Париже...» — мечтательно произносит Сусов. По его оценкам, создавать MVNO в Европе имеет смысл лишь в том случае, если можно в итоге набрать хотя бы 100 тыс. абонентов. В России, где ARPU существенно ниже (\$6–8 против \$20 в странах Западной Европы), это число следует умножить на три, а то и на пять. А чтобы привлечь 4 млн абонентов, Effortel хочет подключить к проекту нескольких обладателей сильных брэндов.

Сбитые летчики

В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ Effortel ведет переговоры с двумя ритейлерами (один торгу-

«Мы готовим MVNO для 600 тыс. марокканцев, проживающих в Испании. И в России возможно что-то подобное. Представьте себе оператора, работающего, скажем, с таджикской диаспорой в Москве»

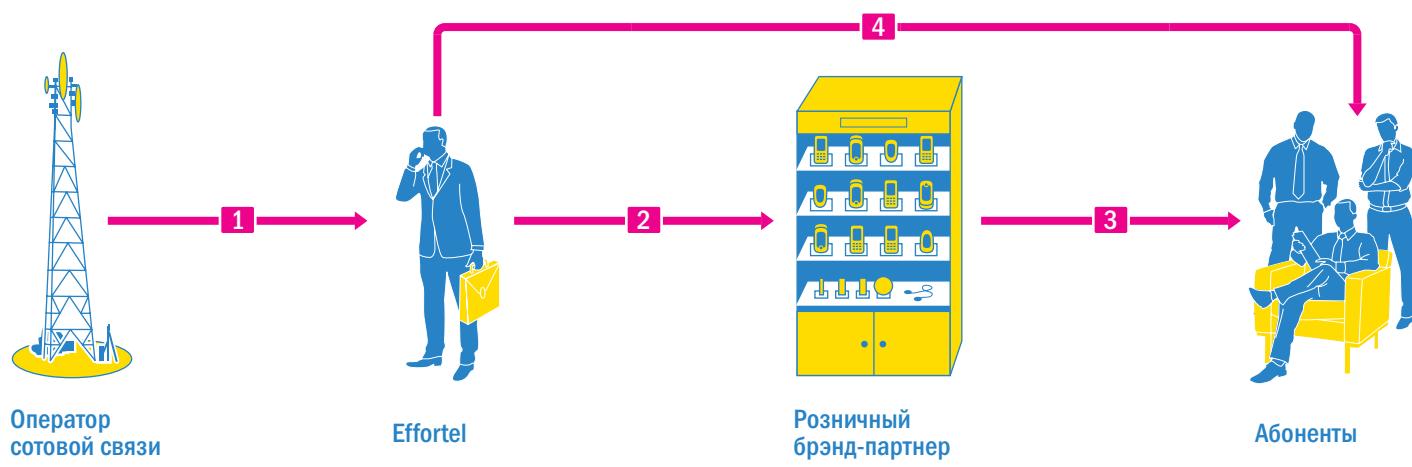
ет электроникой, другой — продуктами), розничным банком и неким медиагруппом, хотя с каким именно — телеканалом, радиостанцией, интернет-порталом или издательским домом, — в компании не уточняют. Поэтому трудно судить о том, насколько концепция MVNO подойдет медиакомпании. Об использовании MVNO в банковской сфере эксперты высказываются скептически. «Я не представляю структуру этого бизнеса, — комментирует идею начальник управления внешних связей банка „Финсервис“ **Вячеслав Хабибов**. — И не понимаю, чем он может быть интересен банкам». Александр Стасюк тоже сомневается в возможности создать MVNO на базе банка: «Клиенты банка — люди состоятельные, их сложнее привлечь дешевыми тарифами, — размышляет он. — К тому же если банк предложит им подключиться к MVNO, возникнет привкус навязывания». Более вероятно, что в России, как и в Европе, Effortel найдет общий язык с ритейлерами.

Впрочем, не обязательно, чтобы услуги MVNO были очень дешевы: оригинальная «упаковка» тарифа и его адресность порой гораздо важнее. «Мы готовим

MVNO для 600 тыс. марокканцев, проживающих в Испании, — приводит пример из европейского опыта своей компании Михаил Сусов. — И в России возможно что-то подобное. Представьте себе оператора, работающего, скажем, с таджикской диаспорой в Москве, и стоимость минуты внутри сети одинаковая. Причем все тексты, передаваемые по каналам сети, на таджикском. Кстати, для русской диаспоры в Германии мы делали продукт такого рода».

Однако если учесть относительно скромные показатели существующих ныне на российском рынке виртуальных операторов, а также достижения самой Effortel в Европе, то следует признать, что компании вряд ли удастся привлечь в России нужное ей количество абонентов. Пусть даже она не пополнит число «сбитых летчиков» и сдержит обещание, существует риск повторения французского или испанского сценария. Именитые брэнд-партнеры могут отказаться от ее услуг и создать виртуальных операторов самостоятельно, напрямую арендуя сотовые сети. Ведь именно так поступает сегодня та же «Евросеть», работая со СМАРТС. **СФ**

Как создать виртуального сотового оператора на основе ритейлера



1 Аренда сотовых сетей

2 Технологическая и маркетинговая поддержка

3 Оказание услуги абонентам

4 Помощь в продвижении услуги

Имя главы **Swatch Group** **Николаса Хайека** ассоциируется с возрождением швейцарской часовой промышленности. И хотя **Swatch Group** владеет сейчас **18 самыми известными в мире часовыми брэндами**, Хайек убежден, что часов не продает.

«**Swatch – это военная операция**»



текст:

иван марчук

фото:

евгений дудин

Победитель самураев

НЕДАВНО компания **Tiffany** объявила о том, что выбрала стратегического партнера для организации предприятия по производству часов под своей маркой. Им стала швейцарская компания **Swatch Group**. Решение никого не удивило. Создатель и председатель совета директоров группы Николас Хайек считается самым успешным бизнесменом в часовой отрасли.

Сейчас в руках Николаса Хайека сосредоточены 18 основных швейцарских часовых брэндов. Парадоксально, но сам Хайек швейцарцем не является. Он родился в Ливане в семье американцев, получил образование во Франции. Да и в часы до середины 1980-х годов никакого отношения не имел: занимался обувью, а потом — инженерными исследованиями и консалтингом в своей компании **Hayek Engineering**.

Все началось в 1983 году, когда Николас Хайек разработал план по восстановлению часовой отрасли Швейцарии и смог заинтересовать им основного акционера часовых компаний — Ассоциацию швейцарских банков. Часовое производство в стране было тогда в удручающем состоянии: его объемы упали почти на 70%. Японцы выкинули швейцарцев с амери-

ДОСЬЕ

НИКОЛАС ХАЙЕК родился в 1928 году в семье профессора Американского университета Бейрута Эсма Хайека. Образование получил в Лионском университете на физико-математическом факультете. В 1948 году женился на дочери Эдуарда Метцгера, швейцарского обувного производителя, после чего возглавил семейный бизнес. В 1957 году Хайек основал свое дело, создав Hayek Engineering – компанию, специализирующуюся на инженерных исследованиях и консалтинге. В 1987-м возглавил компанию SMH (в 1998-м переименована в Swatch Group). Сегодня – председатель совета директоров Swatch Group. Сын – Николас Хайек-младший – до 2003 года работал режиссером документального кино. После того как отец официально отошел от оперативного управления компанией, Хайек-младший стал генеральным директором Swatch Group.

канского и азиатского рынков, существенно потеснили их позиции во всей Европе. Но всего через два года Хайек устроил производство, обогнав японцев.

Причин успеха было несколько. Его новая компания SMH полностью изменила схему производства. До Хайека каждая компания самостоятельно производила большинство деталей. После реформы одни заводы сосредоточились на производстве запчастей, другие превратились в сборщиков часов из универсальных деталей. Себестоимость резко снизилась, а производство выросло.

Затем Хайек фактически совершил революцию в отрасли. Он смог в Швейцарии наладить производство часов Swatch – сокращенное название от Second Watch («вторые часы»). Из-за особенностей сборки цена новинки оказалась сравнимой с японскими часами, а европейское производство стало лучшей рекламой. Успех этой операции был ошеломительным: меньше чем через два года было продано 2,5 млн Swatch, а концу 1980-х – более 10 млн.

Три года назад Николас Хайек ушел от оперативного управления фирмой и занимается теперь только стратегическими вопросами. Он много ездит по миру и всегда носит как минимум по двое часов на каждой руке. Он говорит, что ему просто нравится на них смотреть. Еще он шутит, что те, кто его не знает лично, сразу же догадаются по его внешнему виду, что он производит.

«Если у вас не получается, то это не смертельно»

«Секрет фирмы»: Вы прославились как спаситель часовой промышленности Швейцарии. Ассоциация швей-

КОМПАНИЯ

ОБОРОТ SWATCH GROUP в 2006 году вырос на 12% до 5,05 млрд швейцарских франков (около \$4,5 млрд). Наибольший рост (13%) зафиксирован в секторе часов и ювелирных изделий; подразделение микроэлектроники увеличило оборот на 9%. Единственным направлением, где продажи сократились, стало производство механизмов и часов для сторонних заказчиков. Среди часовых компаний группы наилучшие результаты показали Breguet, Blancpain, Glashutte Original и Omega. Swatch Group владеет 10 профильными предприятиями по производству механизмов часов, керамики, стекла и корпусов. В последние годы Swatch Group активно развивает «ювелирку». С 2000 года в компании появились направления Breguet Jewellery, Swatch Bijoux, Omega Bijoux и ювелирная марка Leon Hatot. Кроме того, построены две ювелирные фабрики: в Женеве и Бьенне. В 2006 году началось создание сети фирменных бутиков Tourbillon.

царских банков, владевшая контрольным пакетом большинства часовых компаний, в 1980-х попросила вас оценить их стоимость для дальнейшей перепродажи японцам. Вы же в ответ выдвинули проект по возрождению отрасли ценой 300 млн швейцарских франков. Банки дали только 49% этой суммы, остальное – ваши собственные средства. Вы настолько были уверены, что у вас все получится?

Николас Хайек: Человек никогда не знает заранее, добьется он успеха или нет. В этом отношении настоящий предприниматель всегда похож на художника, который тоже никогда не бывает уверен, что у него получится в результате. Нужно просто идти на риск, пытаясь, конечно, просчитать возможные варианты. Но всего просчитать нельзя, поэтому стоит приготовиться, что если у вас не получается, то это не смертельно. Вот я так и сделал – рискнул, хотя перед этим ситуацию на рынке, конечно, внимательно изучил.

СФ: Главной причиной победы над японскими производителями считается появление марки Swatch, которая смогла подвинуть на рынке японские кварцевые часы. Это технологический прорыв или маркетинговый?

НХ: Давайте сразу оговоримся, что часы Swatch не были связаны с кварцевой революцией. Кварцевый механизм был придуман швейцарским физиком, работавшим в США в компании, создающей микрочипы. Он увидел, что кварц имеет частоту колебаний, которую можно приспособить к эталону времени, и разработал на таком принципе новый механизм. Швейцарцы

Wish List Деда Мороза

1. ABBYY FineReader - чтобы письма девочек и мальчиков в электронный вид переводить.
2. ABBYY Lingvo - чтобы пожелания со всего мира понимать
3. ABBYY FormReader - чтобы заявочки все по нужным папочкам хранились

Продукты ABBYY – о них мечтает даже Дед Мороз!
С Новым Годом, друзья!



Россия, 129301, Москва, а/я 49, ООО «Аби»
Тел.: +7 495 783 3700. Факс: +7 495 783 2663
www.ABBYY.ru



разработку у него не купили, но ее приобрели японцы. Считается, что это позволило им стать лидерами отрасли. Но это не совсем так. Рабочая сила в Японии стоила тогда в два раза меньше, чем в Швейцарии,— отсюда и дешевизна. При подобном раскладе, казалось, угнаться за ними по стоимости невозможно. Но задача у нас была одна: сделать часы лучшего качества по той же цене. Мы рассчитали их создание до запятой. Так что Swatch — наша военная операция.

Если они побили нас экономически, то мы победили фантазией. Смотрите: обычные часы состоят из механизма. У самых простых часов он включает 150 деталей. Их монтируют, соединяют, когда механизм собран, его помещают в корпус и закрывают стеклянной крышкой. Мы вдруг подумали: что, если не помещать собранный механизм в корпус, а сделать в этом корпусе отверстие и смонтировать детали прямо внутри него?

В подобном случае задняя крышка корпуса служит и платой, на которую при традиционной сборке крепятся детали механизма. Количество деталей сократилось до 50, так как не нужны были соединительные узлы. Кроме того, детали можно было заранее соединять в модули. Вот так мы и получили более дешевый и качественный продукт: меньше деталей — меньше поломок.

СФ: Получается, что швейцарскую часовую промышленность спасла новая технология?

рынок

МИРОВОЙ РЫНОК часов оценивается в \$19 млрд. Swatch Group — крупнейшие его игроки, контролирующий около 24% от общих продаж в стоимостном выражении. Японские фирмы существенно отстают от своего основного конкурента: Seiko Holdings (брэнд Seiko), Casio Group, Citizen контролируют в совокупности не более 18% рынка. Остальное приходится на небольших производителей из разных стран, в основном поставляющих свою продукцию на местные рынки, например немецкая компания Elysee, итальянские Just Cavalli и Chronotech, французские Christian Bernard, Regnier.

Рынок, немного замерший в 2000–2001 годах, показывает в последние три года стабильный рост 7–8%. Падают продажи дешевых моделей при росте спроса на дорогие часы. Ведущими потребителями часов являются США (более \$1,5 млрд), Гонконг (\$0,9 млрд) и Япония (\$0,7 млрд).

НХ: История Swatch имеет две стороны. Я рассказал о технологической революции, совершенной этой маркой. Но была еще революция в маркетинге. Мы создали дешевые и качественные часы. После чего сказали всему миру, что часы — это не то изделие, которое человек покупает один раз в жизни. Это не прибор для измерения времени. Это как галстук или важная деталь костюма, и ее нужно постоянно обновлять.

Именно это, а не высокие технологии позволили нам смести конкурентов. Наши часы стали чаще покупать.

«Мы продаем послания»

СФ: Сложно было убедить общество, что часы нужно часто обновлять?

НХ: Нет, но не думайте, что мы сравнивали часы с другими деталями гардероба. Это неверный подход. Для нас это — предмет искусства. И мы говорим об этом. Пушкин, Пикассо, Леонардо да Винчи и Толстой — вот что такое часы сегодня. Каждый экземпляр уникален и неповторим, поэтому мы продаем послания, а не часы или товарный образ.

Разница между образом и посланием принципиальная. Когда человек покупает нашу продукцию, он приобретает некие ценности, некое сообщение, которое он хочет передать миру. Например, Swatch — не только высокое качество и низкая цена, но еще и провокация, определенный вызов миру. В то же время Breguet — совсем другое. Это квинтэссенция всей европейской культуры, высшее ее достижение. Человек сам волен выбирать, какое сообщение о себе он понесет в мир с помощью наших часов. Он покупает у нас не образ, а часть своей личности.

СФ: В 1983 году, получив одобрение от Ассоциации банков, вы создали компанию SMH, объединившую два ведущих швейцарских концерна: SSIH (марки Tissot и Omega) и ASUAG (марки Longines, Rado). Сейчас вы владеете уже 18 часовыми марками. Как вам удается управлять таким количеством брендов? Не возникает ли конкуренции между ними?

НХ: Это вам со стороны кажется, что с таким количеством сложно управляться. Вот смотрите: если бы у вас было бы 18 братьев, они что, были бы все похожи друг на друга? Ничего подобного. Вот так и у нас. Знаете, меня часто спрашивают, какие часы я предпочитаю. Я всегда отвечаю вопросом на вопрос: «Если бы ты был отцом и имел 18 детей, то какого бы ребенка ты предпочел?». Что-то мне пока никто не смог на него ответить.

Еще одно преимущество такого подхода — его универсальность. Все знают нашу продукцию и все ее ценят, нам не нужно придумывать разные подходы для разных рынков.

СФ: Сейчас вы открываете бутик Breguet в Москве. Продвижение этих часов в России будет чем-то отличаться от продвижения в других странах?

НХ: Нет, конечно. У Breguet такая сильная позиция, что эти часы уже давно не зависят от рынка. Еще Пушкин сказал в свое время: «Лучше Breguet я ничего не знаю». Возможно, русский царь Александр I говорил то же самое. Президент Путин сегодня носит эти же часы, а, значит, скорее всего, считает так же. И никакого отличия в продвижении часов на российском рынке нет.

«Я не бизнесмен, а предприниматель»

СФ: Swatch Group часто называют азиатской компанией, сравнивая ее с японскими корпорациями: наследственность в управлении, мотивация сотрудников на пожизненную приверженность фирме. Вы считаете такой менеджмент эффективным для европейской компании?

НХ: Мы и есть настоящая западная компания. Все настоящие европейские компании развивались именно так, поколениями, с преданностью идеалам компании, ее ценностям.

Поймите, я не бизнесмен, а предприниматель, значит, художник. Приведу пример. Как нейтральная компания, существ

МЕНЯ ЧАСТО СПРАШИВАЮТ, какие часы я предпочитаю. Я всегда отвечаю вопросом на вопрос: «Если бы ты был отцом и имел 18 детей, то какого бы ребенка ты предпочел?»

вующая в нейтральной стране, такой как Швейцария, мы отказываемся поставлять наши кварцевые механизмы военным компаниям разных стран. У нас были заказы на поставку кварцевых хронометров, которые используются в производстве «умных» ракет, но мы отказались от сделки. Мы нейтральны, мы не хотим, чтобы люди производили оружие с помощью наших часов. Хотя мы и подверглись за это критике со стороны газет некоторых воюющих стран. Но позиции своей не изменили.

СФ: Получается, что ради некоторых абстрактных принципов вы рискули пойти на сокращение прибыли. Как такая позиция сказалась на продажах?

НХ: Негативно, возможно. Но еще раз повторюсь — в жизни не все измеряется деньгами. Есть ощущения, чувства. У предпринимателя все направлено на создание ценностей, которые он потом, конечно, может продать. Пушкин не был бизнесменом, хотя его книги продавались очень хорошо. Если бы Пушкин все время думал об объемах продаж, то, думаю, такого успеха он бы не имел. **СФ**

direct mail

Издательский дом «Коммерсантъ»
распространяет вместе со своими изданиями
буллеты 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

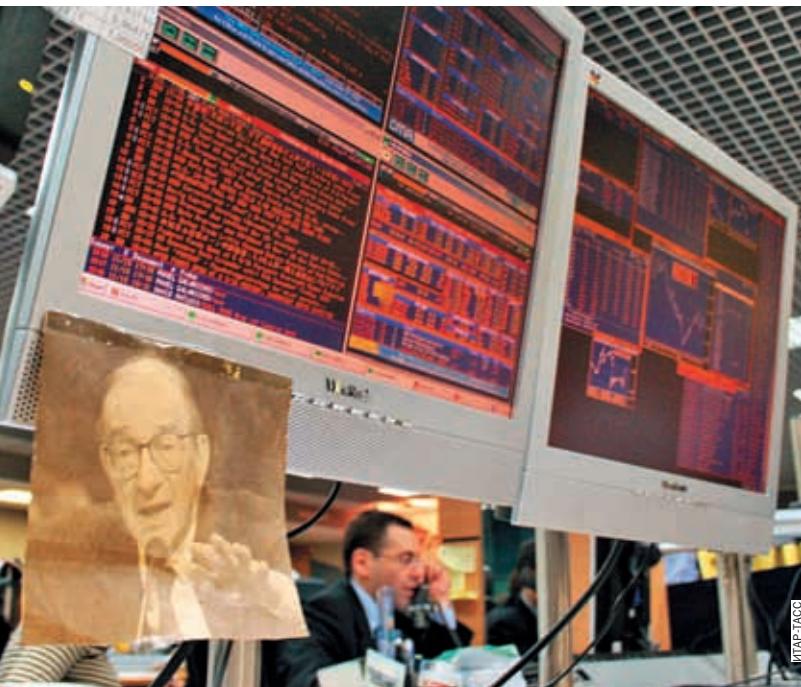
конкуренция

частная практика

Западные инвестбанки почти в полном составе пришли на российский рынок: война за клиентов и «головы» инвестбанкиров в полном разгаре.

Операция «Размещение»

текст: Юлия Гордиенко



На днях ВТБ, второй по величине российский банк, объявил о новой стратегии на рынке инвестиционно-банковских услуг. Еще летом председатель правления банка **Андрей Костин** заявлял, что на базе дочернего VTB Bank Europe, расположенного в Лондоне, будет создан «инвестиционный бутик».

Костин собирался потратить на инвестиционное направление несколько сотен миллионов долларов и конкурировать с глобальными инвестбанками вроде Goldman Sachs. Однако участники рынка всерьез засомневались в потенциале ВТБ. «Он может стать крупнейшим игроком в российском секторе, однако на то, чтобы органически превратиться в настоящий глобальный инвестбанк, ВТБ понадобится несколько десятилетий», — полагает заместитель генерального директора ИБ «КИТ финанс» **Сергей Гречишkin**.

Сомневались не напрасно: ВТБ уже умерил аппетиты. На прошедшем в середине ноября заседании его наблюдательного совета говорилось, что банк все же сконцентрирует усилия на работе с российскими компаниями. Сейчас ВТБ занимается набором команды в России и Великобритании, имеющей опыт работы в ведущих инвестбанках. Задача не из легких: в отличие от банковского ритейла, который в большей степени является биз-

несом технологий, инвестбанкинг — бизнес персоналий. И за них на рынке ведется настоящая война.

Все ушли на фронт

КОГДА ЛЕТОМ корреспондент **СФ** позвонил в аналитическое управление МДМ-банка, ему ответили буквально следующее: «Никого нет, все ушли в JP Morgan». Действительно, в июне из банка уволился глава аналитического департамента **Алекс Кантарович**, уведя с собой сразу пятерых своих подчиненных и начальника управления торговли и продаж на рынке акций **Владимира Бриля** в формировавший команду инвестбанка JP Morgan. Позже из банка ушел и глава инвестиционного направления **Игорь Смолькин**.

«Командные» переходы на инвестбанковском рынке не редкость. Так, Альфа-банк около полугода искал главу инвестиционно-банковского подразделения на место уволившегося в июле 2006 года **Марко Салви**. Пришедший же на его место из UBS **Эд Кауфман** привел с бывшего места работы сразу несколько человек.

Опрошенные **СФ** инвестбанкиры в один голос говорят о тотальном дефиците кадров и о том, что рынок персонала в инвестиционно-банковской сфере серьезно перегрет. По оценкам специалистов, инвестбанкиры уровня того же Эда Кауфмана стоят компаниям от \$7 млн в год. Это почти вдвое больше, чем они зарабатывают в США, сообщает агентство Bloomberg, ссылаясь на подсчеты американских кадровиков.

Свой среди чужих

ПО ДАННЫМ аналитической группы ReDeal, за первые три квартала текущего года объем российского рынка IPO составил \$19,2 млрд, что на 40% больше, чем за аналогичный период предыдущего года. Однако 58% объема рынка отянули на себя размещения ВТБ и Сбербанка, благодаря которым, по данным аналитического агентства Thomson Financial, в первом полугодии рос-

Когда летом корреспондент **СФ** позвонил в аналитическое управление МДМ-банка, ему ответили буквально следующее: «Никого нет, все ушли в JP Morgan»

сийским эмитентам даже удалось выйти на третье место по объемам IPO — вперед они пропустили только США и Китай. По итогам года картина, по всей видимости, будет не столь радужной. По подсчетам участников рынка, во втором полугодии из-за кризиса ликвидности или по другим причинам было отложено около десяти IPO. Перенесенные на следующий год, они будут накладыватьсь на те, что уже запланированы, увеличивая тем самым конкуренцию за внимание и карман инвестора. А значит, в следующем году и российским, и западным звездам инвестбанкинга придется изрядно попотеть, чтобы отработать свои зарплаты.

Лидеры российского инвестбанковского рынка — Deutsche Bank, Morgan Stanley, Credit Suisse, JP Morgan и «Ренессанс капитал». При этом, по признанию самих участников рынка, «Ренессанс Капитал» фактически единственный отечественный игрок, воспринимаемый западными инвестбанками в качестве конкурента. «У нас сильная команда, которая работает в Москве, а не приезжает из Лондона по мере необходимости», — объясняет управляющий директор «Ренессанс Капитала» **Рубен Аганбегян**. «В компании работают очень много экспатов, она ведет проекты не только в России, так что воспринимается российскими эмитентами скорее как международный банк», — говорит Сергей Гречишкян.

Преимущество Morgan Stanley в том, что он вышел на российский рынок раньше других западных игроков. Поставив во главе российского бизнеса **Райра Симоняна**, отлично разбирающегося в российских рисках и обладающего изрядным багажом связей, Morgan Stanley сумел добиться лидерства с помощью органического роста. Его основной конкурент Deutsche Bank пошел другим путем, приобретя еще в 2004 году 40% инвестиционного бизнеса компании ОФГ, а в 2006-м реализовав опцион на покупку оставшихся 60% (интересно, что к тому времени компания подорожала с \$200 млн до \$700 млн). Это кардинально улучшило позиции банка в России.

Замахнулся было на поглощение и Goldman Sachs, который еще в 2005 году присматривался в России к инвестиционному бизнесу «Атона». Стороны вели переговоры, однако договориться так и не смогли: акционеры не сошлись во взглядах на структуру сделки. В итоге в 2007 году инвестподразделение было продано итальянскому банку UniCredit за \$424 млн — вдвое дороже, чем в свое время предлагал Goldman Sachs.

Российский рынок штурмуют все новые западные игроки. Или хорошо забытые старые. В этом году о своем возвращении объявил инвестбанк Lehman Brothers, свернувший деятельность в России после кризиса 1998 года. В апреле на пост главы инвестиционно-банковского направления был назначен **Николас Джордан**, и, по сообщению The Wall Street Journal, до конца года Lehman Brothers планирует набрать в российское подразделение команду из 60 сотрудников. «Сейчас на российском рынке пред-

ставлены практически все крупные глобальные инвестбанки, кроме Bear Stearns», — утверждает Сергей Гречишкян.

На одном языке

«У ГЛОБАЛЬНЫХ БАНКОВ есть гигантский денежный ресурс, который они могут использовать для реализации финансовых нужд клиентов, — объясняет трудности конкуренции российских игроков с иностранными грандами топ-менеджер российского представительства одного из западных инвестбанков. — Это многие миллиарды долларов, которые мы в состоянии предоставить российским клиентам в виде синдицированных кредитов, прямых инвестиций в акционерный капитал и более сложных форм финансирования».

Помимо денежного ресурса сильная сторона иностранных игроков — имя, являющееся при размещении как минимум знаком качества для зарубежных инвесторов. Однако у российских инвестбанков тоже есть козырь в рукаве. Не обремененные жесткими западными нормативами, они скорее могут подстроиться под нужды клиента. «Российские и западные игроки на рынке инвестиционно-банковских услуг не всегда конкурируют, — полагает исполнительный директор инвестиционно-банковского управления „Тройки Диалог“ **Андрей Бурлинов**. — Как правило, при средних и крупных публичных размещениях акций клиенты обращаются одновременно и к тем и к другим».

Поляна, где российские инвесткомпании долго будут оставаться вне конкуренции, — небольшие частные размещения, за которые иностранные фирмы берутся неохотно. Причины те же: российский бизнес сейчас проходит период превращения непрозрачных частных компаний в компании публичные, и российский консультант скорее поможет компании структурировать бизнес и «обелиться», чем глобальная инвесткомпания, связанная многочисленными международными стандартами.

57% первичных размещений российских эмитентов пришлось по итогам трех кварталов 2007 года на Лондонскую фондовую биржу

В «Ренессанс Капитале» знают, как привлечь звезд из мировых инвестиционных банков

Глава «Тройки Диалог» Рубен Варданян предпочитает выводить на рынок капитала компании из новых отраслей



«Ренессанс Капитал»

В 2007 году — безусловный российский игрок номер один на рынках акционерного капитала по количеству и объему IPO. «Ренессанс Капитал» успешно конкурирует за размещения с крупнейшими западными инвестиционными банками.

Суммарный объем сделок IPO в январе–сентябре 2006 года: \$1311 млн

Суммарный объем сделок IPO в январе–сентябре 2007 года: \$3087 млн

Стратегия: ставка на создание мощной международной команды, которая базируется в Москве.

Тактика: за последние полтора–два года команда «Ренессанс Капитала» была значительно усиlena топ-менеджерами из крупных западных инвестиционных банков — Merrill Lynch, ABN Amro, Credit Suisse и др. Недавнее приобретение — пришедший в банк в середине ноября из Goldman Sachs Йеппе де Боер, который в инвестиционном управлении возглавил группу по сделкам с недвижимостью.

Результат: «Ренессанс Капитал» участвовал в 12 из 22 размещений, которые проводились с января по ноябрь 2007 года.

Проблемы: безусловно сильный игрок на рынке IPO, «Ренессанс Капитал» не является лидером на рынке еврооблигаций.

Новые цели: сохранять позиции, завоеванные на рынке публичных размещений, быть одним из лидеров в сделках слияний и поглощений, активно развивать продукт линейку: структурированное финансирование, еврооблигации.

* Источник: ReDeal Group, данные компаний (указан объем сделок IPO, в которых компания выступала в качестве организатора)

«Тройка Диалог»

Инвестиционно-банковское управление «Тройки Диалог» возглавляет **Жак Дер Мегредичан**, пришедший в компанию в 2000 году. Несмотря на то что «Тройка Диалог» оказывает все виды инвестиционно-банковских услуг, по мнению участников рынка, она более успешна на облигационном рынке.

Суммарный объем сделок IPO в январе–сентябре 2006 года: \$197 млн

Суммарный объем сделок IPO в январе–сентябре 2007 года: \$996 млн

Стратегия: фокусируется на выводе на рынок капитала компаний из новых отраслей. Основной контингент «Тройки Диалог» — компании средней капитализации.

Тактика: первой провела размещение электрогенерирующей (ОГК-5), транспортной (Новороссийский морской торговый порт), угледобывающей («Белон») и газодобывающей («Новатек») компаний. В настоящее время «Тройка Диалог» продолжает расширять свое инвестиционное подразделение.

Проблемы: в 2007 году по количеству и объемам IPO «Тройка Диалог» существенно проигрывает своему основному конкуренту, «Ренессанс Капиталу». В самой компании среди проблем отмечают нехватку качественных профессиональных кадров и прочие трудности, связанные со слишком быстрым ростом бизнеса.

Результат: «Тройка Диалог» — российский игрок номер два на рынке инвестиционно-банковских услуг, тем не менее ему удастся конкурировать с западными инвестиционными банками.

Новые цели: быть в тройке лидеров среди инвестиционных банков по всем основным инвестиционно-банковским продуктам.

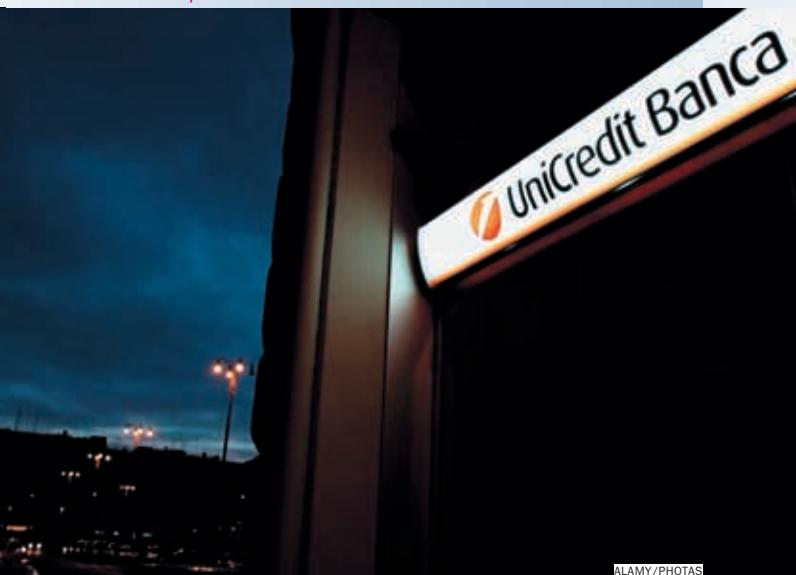
\$1,198 млрд составил средний объем IPO в январе–сентябре 2007 года и \$568,5 млн — без учета размещений ВТБ и Сбербанка

Расширить инвестиционно-банковский бизнес Альфа-банку помогут корпоративные клиенты

Новый владелец «Атона» итальянская группа UniCredit пока не слишком заметна на инвестбанковском рынке



ИТАР-ТАСС



ALAMY/PHOTAS

Альфа-банк

Одна из немногих универсальных российских финансовых организаций, которая исторически была сильна в инвестиционно-банковском направлении.

Суммарный объем сделок IPO в январе–сентябре 2006 года

: сделок не было

Суммарный объем сделок IPO в январе–сентябре 2007 года

: \$500 млн

Стратегия: увеличение клиентской базы, в первую очередь за счет привлечения корпоративных клиентов банка.

Тактика: в 2006 году Альфа-банк участвовал в IPO «Роснефти» как бэкраннер, а также в нескольких крупных размещениях, в том числе IPO ОГК-5. В 2007 году выступил в качестве соорганизатора IPO компании «Интегра». Пришедший в банк в марте 2007 года Эдуард Кауфман привел с собой сильную команду — в частности, коллегу по UBS Евгения Молдавского, курирующего в Альфа-банке сделки на рынках акционерного и долгового капитала и M&A.

Проблемы: инвестиционно-банковский бизнес глубоко интегрирован в Альфа-банк, поэтому даже при спросе со стороны западных инвестбанков продать это направление в качестве самостоятельного подразделения было бы крайне тяжело.

Результат: общая сумма средств, привлеченных банком в первой половине 2007 года, составила \$1,1 млрд. В феврале 2007 года стал соорганизатором размещения компании «Интегра» вместе с «Ренессанс Капиталом» и Morgan Stanley.

Новые цели: расширить направление деятельности инвестиционного блока и вывести это направление своего бизнеса на лидирующие позиции как в России, так и за ее пределами.

«Атон брокер»

3 августа 2007 года инвестиционный бизнес группы «Атон» был продан Bank Austria Creditanstalt AG, который в свою очередь является 100-процентной «дочкой» итальянской группы UniCredit. Тем не менее размещение ОАО «Армада» компания провела еще до поглощения — без вмешательства западного игрока.

Суммарный объем сделок IPO в январе–сентябре 2006 года

: сделок не было

Суммарный объем сделок IPO в январе–сентябре 2007 года

: \$29,7 млн

Стратегия: концентрируется на работе с компаниями малой и средней капитализации — до \$1 млрд.

Тактика: IPO — редкость для «Атона»: скорее он специализируется на вторичных и частных размещениях, сделках M&A. Особый интерес для компании представляет рынок Казахстана.

Проблемы: компании предстоит вписаться в оргструктуру материнской фирмы, что может неблагоприятно сказаться на лояльности сотрудников «Атона». В компанию будет передан инвестиционный бизнес другого российского актива UniCredit — ММБ, а значит, в ближайшее время ей придется заниматься, скорее, внутренними притирками, чем сделками. Кроме того, UniCredit пока не слишком силен на мировом рынке инвестбанкинга.

Результат: еще в 2005 году к инвестиционному бизнесу компаний присматривался Goldman Sachs, однако в 2007 году «Атон» был продан UniCredit за вдвое большую сумму — \$424 млн.

Новые цели: освоить новую для себя роль российского инвестдепартамента крупной европейской банковской группы. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow ➔ c42
деньги под ногами ➔ c44
мысли ➔ c45
методы ➔ c46
своя игра ➔ c47

Консалтинг — это прежде всего продажа времени. Но в индустрии почасовой оплаты родилась новая бизнес-модель: мысли становятся рискованными инвестициями, а рекламные компании — интеллектуальными продюсерами.

Услужливые собственники

текст:
алексей гостев

иллюстрация:
александр житомирский

«В

1990-е годы всех интересовали деньги и бизнес. Сегодня у молодежи другие приоритеты: она хочет путешествовать и самостоятельно открывать мир, — считает Глеб Сахрай, директор маркетинговой компании PR Technologies.

Сейчас его фирма готовит реалити-шоу «Побег из Москвы» (Runaway from Moscow). Глеб собирается отправить пять молодых, до 30 лет, блоггеров в страны Южной и Юго-Восточной Азии. «В центре шоу будет

не вопрос „Кто с кем спал?“, как в „Доме-2“, а места, где окажутся герои», — рассказывает Сахрай. Выбор маршрута возлагается на созданное специально под проект интернет-сообщество. Придумывать сюжет и давать задания блоггерам-путешественникам тоже будут посетители сайта. «Например, найти необычное граффити в Бомбее или познакомиться с русскими обитателями какого-нибудь городка в Таиланде», — рассказывает директор PR Technologies о том, чем «беглецы» будут заниматься в своих странствиях по просторам от Гималаев до Бали.

Вся эта машина по производству контента должна работать по модели трансмедиа, то есть многоканальной передачи информации. Шоу будет существовать в разных медийных измерениях: блоги и путевые дневники, смешные видеоролики и фотографии станут сырьем для телепередачи, глянцевого журнала или интернет-сайта. «Отдельное медиа мыслит своими категориями и не может „запартиериться“ с другими медийными форматами», — говорит Сахрай, объясняя преимущества трансмедийной модели. Запуск шоу намечен на март, и PR Technologies уже удалось договориться о партнерстве с несколькими коммерческими компаниями и одной радиостанцией.

Проект — самостоятельная разработка PR Technologies. Компания инвестирует в него время и интеллект сотрудников, а окупать вложения собирается по модели продукт-плейсмента. Кредитные карточки, которыми предстоит пользоваться путешественникам, или видеотехника, на которую будут сниматься их приключения, — все это превратится в образы, подлежащие продаже. За двухмесячный проект PR Technologies намеревается выручить не меньше \$250 тыс. Поскольку затраты у компании сугу





KEYSTONE/PHOTAS

бо интеллектуальные (операционные расходы возьмут на себя партнеры), подсчитать прибыльность проекта в PR Technologies затрудняются, но считают, что она будет не ниже, чем у обычных «гонорарных» проектов. «Что будет дальше — посмотрим... Но я думаю, что за этим проектом последуют другие. Будущее принадлежит модели интеллектуального инвестирования и интеллектуального продюсерства», — уверен Сахрай.

Консультант получает деньги за потраченное время. Кажется, эта мысль прочно зашита в матрицу консалтинговой индустрии. Традиционная модель деятельности консалтинговой компании, независимо от индустрии, — это выполнение заказа клиента в обмен на гонорар. Схема работы PR Technologies в проекте «Побег из Москвы» — прямая противоположность знакомой «гонорарно-почасовой» системе. В новой модели консультант превращается в интеллектуального инвестора, и создает медийный канал для взаимодействия с потребителем. После того как зрители увлеклись игрой, он сдает в аренду право на доступ к их вниманию, притом сохраняет полномочия как собственник.

«Сначала мы хотели просто сделать молодежное шоу и продать его какому-нибудь брэнду. А потом подумали: а почему это должен быть один брэнд?» — вспоминает Сахрай то, как PR Technologies пришла к идеи интеллектуального продюсерства. Формула «услуга в обмен на интеллектуальную собственность или долю от прибыли» делает возможным появление принципиально новых бизнес-моделей в консалтинге. Правда, консультанту придется на время превращаться в венчурного инвестора, зато доходы от поднявшихся на должный уровень проектов могут стать «подушкой безопасности» и спасти компанию в трудные времена.

Интеллектуальная аномалия

«МЫСЛИ — это рисковый капитал. Предположим, у меня лежит пять мыслей в пяти бизнесах. Значит, мне придется отвлекаться от моей текущей работы, чтобы проверять, правильно ли в конкретной компании наклеивают разработанную мной этикетку

на бутылку», — размышляет известный российский маркетолог [Андрей Амлинский](#). Превращаться из классического консультанта в интеллектуального инвестора, участвующего в управлении, для российских компаний, по мнению Амлинского, рискованно. «Наши предприятия непрозрачны, я просто не смогу их контролировать. У нас часто случается так: была компания нефтяная, а стала г...няная», — говорит он. В американских условиях такие «волшебные» трансформации случаются гораздо реже, поэтому американский маркетолог [Карл Джонсон](#), основатель компании Anomaly, уверен в себе в роли рекламного соинвестора. «Аномальная» компания рассматривает рекламу и брэнды как объекты интеллектуальной собственности. В обмен на свои услуги по разработке рекламы Anomaly получает не только гонорар, но и долю в собственности клиента или долю в прибыли.

Сегодня на нестандартный, инвестиционный формат взаимодействия с клиентом приходится 20% от 15-миллионного оборота Anomaly, остальные 80% — традиционные рекламные гонорары. Джонсон уверен, что через десять лет инвестиционные проекты будут занимать 80% в структуре доходов компании. Создавая то, что многие аналитики считают новой моделью функционирования рекламной индустрии, Джонсон и его фирма особенно активно занимаются стартапами: именно

Производители контента спешат освоить трансмедиальные пути его генерации

как венчурный инвестор маркетолог может получить наибольшую долю в проекте. Например, компания Aliph наняла Anomaly для построения маркетинговой стратегии своей дизайнерской Bluetooth-гарнитуры. Вознаграждение Anomaly — процент от продаж.

На принципах разделения прибыли Anomaly обслуживает авиакомпанию-дискаунтер Virgin America (проект корпорации Ричарда Брэнсона). Вариант более тесного сотрудничества с клиентом — участие в собственности. Anomaly получила часть капитала новой компании Eau, производящей средства для ухода за кожей. По условиям соглашения треть капитала фирмы принадлежит авторам проекта, третья — Anomaly, осуществляющая его маркетинговую поддержку, и третий — частным инвесторам, обеспечивающим его финансирование. Когда проект «выпущен», он может быть продан другому инвестору. Так, платформа мобильной коммерции ShopText и рекламная компания Lucky Media, в которых у Anomaly был контрольный пакет, купила Michigan State Lottery, притом фирма Карла Джонсона сохранила права на часть дохода обоих стартапов.

Гай Сиз, креативный директор компании Cole & Weber / Red Cell (сейчас — Cole and Weber United), создал еще одну модель инвестиционного подхода к рекламе. В 2005 году Cole & Weber / Red Cell выпустила ситком, посвященный рекламе пива Rainier. Что характерно, агентство сохранило все права интеллектуальной собственности на него. Сериал стал популярным и завоевал несколько телевизионных наград, а сегодня агентство подумывает о том, чтобы запустить его продолжение, но с другим медиапартнером. «Передавать права интеллектуальной собственности клиенту глупо, тем самым агентство теряет наложенный канал взаимодействия с потребителем. Особенно когда брандированный контент превращается в самостоятельное развлече-
ние», — уверен Гай Сиз.

Суррогатные кандидаты

«ПЕРЕКЛАДЫВАТЬ РИСКИ выбора сотрудника на рекрутера — все равно что предъявлять претензии к продавцу алкогольной продукции из-за того, что купленное вчера „не вставило“ и испортило праздник», — считает Тимур Кадыев, до 2006 года работавший заместителем руководителя горно-металлургической дирекции западного филиала ГМК «Норильский никель». Тем не менее партнер московской рекрутинговой компании РМ Bureau **Марина Вишнякова** готова нести полную ответственность за «суррогатных кандидатов». «Раньше я считала, что кандидата выбирает заказчик и риски за этот выбор лежат на нем и что рекрутер лишь гарантирует соответствие кандидата ТТХ заказчика. А сейчас я беру на себя риски выбора, сделанного заказчиком, и несу ответственность за эффективность предоставленного нами кадра», — говорит Вишнякова.

Сегодня, по данным Мариной Вишняковой, в проектах РМ Bureau 20% оборота приходится на фиксированный «почасовой» гонорар, а 80% зависит от того, достиг ли кандидат заранее согласованных KPI — показателей эффективности. Главный из них — финансовый результат. «Чтобы участвовать в прибыли компании, мы должны участвовать в риске», — говорит Марина Вишнякова. Иногда РМ Bureau берет на себя управление организационными изменениями, и тогда выручка консультантов еще сильнее зависит от успешности проекта (она определяется теми же KPI), поэтому РМ Bureau начинает активно участвовать в управлении компанией-клиентом. «А иначе как мы можем отвечать за

Логотип Apple придумал дизайнер Роб Янофф. Сегодня стоимость этого бренда достигает \$9 млрд. «Я получил от Apple отличную семейную поездку в Диснейленд», — меланхолично говорит Янофф о бонусах за феноменальный успех «яблока»

результат?» — объясняет подход своей фирмы Вишнякова.

Дизайнерские штучки

ЛОГОТИП Apple придумал в 1970-х годах дизайнер **Роб Янофф**. Сегодня стоимость бренда Apple, который он помог создать, достигает \$9 млрд. Между тем Янофф по-прежнему ведет жизнь обычного клерка. «Я получил от Apple отличную семейную поездку в Диснейленд», — меланхолично говорит он о бонусах за феноменальный успех «яблока». Дизайн — это еще одна сфера, где модель интеллектуального инвестирования становится все более популярной. **Ив Бехар**, владелец американского дизайнера агентства Fuseproject, уверен: от него сверхприбыли не уйдут. Он считает, что выгоднее получать не фиксированный гонорар, а акции клиента, которые могут стать постоянным источником дохода на долгие годы. «Мы даем проектам „прорасты“, постепенно увеличивая число своих фирм и создавая для себя новые источники денег», — говорит Бехар. Сегодня Fuseproject сотрудничает с мебельной компанией Fleurville и производителем детской воды Why Water. Партнерство с Coca-Cola, для которой Fuseproject проектирует бутылку нового типа, строится по модели интеллектуальной собственности: калифорнийская фирма получает авторские отчисления от продажи разработанных с ее помощью продуктов. Вырисовывается нечто вроде пирамиды: доход от старых проектов используется для создания новых.

«Консультанты, по российским представлениям, услуга, они ногти подстригают», — говорит Андрей Амлинский. В новой модели консультант из услуги превращается в относительно независимого от клиента владельца интеллектуальной собственности. Это рискованная альтернатива традиционной роли советчика, но — вспомним об упущенном счастье Роба Яноффа — альтернатива привлекательная. **СФ**

Досадные мелочи во время завтрака способны испортить настроение на целый день. Но можно поставить им заслон.

текст: Анастасия Джмухадзе



Внимание к деталям приносит производителям успех: иногда такая мелкая неприятность, как размокающие в молоке за завтраком хлопья, может стать поводом для создания новых изобретений. Чтобы утром не приходилось есть кукурузную кашу вместо хлопьев, британской компанией Gray Matter создана специальная тарелка Eatmescunchy Bowl. Теперь даже самый медлительный человек может сколько угодно сидеть за завтраком: благодаря специальной полочеке внутри тарелки, под которой спрятана большая часть дна и, соответственно, молока. В этой тарелке мюсли перемешиваются с жидкостью лишь в небольшом количестве: в одной части — готовое блюдо, в другой — разделенные ингредиенты. Стоит «плошка» чуть больше \$10.

Еще одна проблема — распознать черезсчур горячий кофе. Особенно это актуально для тех стран, где иски против компаний фастфуда стали чем-то вроде стабильного заработка для посетителей. Видимо, поэтому именно в США была сделана чашка On/Off Mug, которая не просто меняет цвет в зависимости от температуры жидкости, но и «пишет» на своей поверхности белым по черному Off, когда от горячего кофе лучше держаться подальше. Стоит напитку остить, и на стенке проявляется надпись On. Цена такой термочашки — \$25, спрос на нее, по мнению создателей, будет постоянно расти.

Высокотехнологичное приготовление тостов обойдется недешево: тостер Bugatti Volo стоит 150 фунтов стерлингов (более \$300). Шестикилограммовый прибор делает поджаренный хлеб в разы быстрее, чем другие модели, а кроме того, специальным образом поднимает готовые тосты, чтобы они не выпрыгивали, но при этом их было удобно доставать. Электронная регулировка температуры прожарки и толщины кусочков и четыре программируемые режима позволяют за секунды сделать тост на любой вкус. В основании прибора есть поднос для сервировки, чтобы с горячим хлебом в руках не пришлось искать, куда его положить. □

Ветреная мышь

Эксплуатация страхов остается эффективной маркетинговой стратегией.

После перхоти и несвежего дыхания у маркетологов нашлась еще одна выигрышная карта — влажные ладони. Именно к этому страху апеллирует продукция компании GTech, разработавшей для активных пользователей и жителей жарких стран OptiWind Mouse — мышку, поверхность которой испещрена отверстиями. Встроенный вентилятор создает достаточный поток воздуха, чтобы ладонь оставалась сухой и прохладной. Обойдется такой «подручный кондиционер» в \$22, а чтобы сделать устройство более привлекательным, отверстия подсвечены изнутри светодиодами. □



Творчество на салфетке

У каждой профессии есть свои сакральные действия. Для настоящего писателя это письмо на салфетках.

Именно для тех, кто привык фиксировать мысли на чем угодно, сделан блокнот Napkin Notebook. По сути, это папка, в которой хранятся скрепленные пружиной пачки белых салфеток и ручка. Нью-йоркская компания, выпустившая оригинальную записную книжку, планирует в ближайшее время начать продавать свой товар в MoMAstore — магазине при Музее современного искусства. По мнению производителей, товар должен привлечь внимание творческих людей, для которых делать наброски на салфетках стало своего рода креативным ритуалом. □



KESTONE PHOTOS

Озеленением помещений, фитодизайном и созданием на рабочих местах зимних садов клиентов уже не удивишь. Сегодня в моде офисы, частично сделанные из растений. текст: Анастасия Джмухадзе

Офисный ландшафт



REUTERS

На смену планировке open space идут сплошь покрытые зеленью поверхности

«*e*

сли газонокосильщик вдруг полез на стену — скорее всего, тут не обошлось без нашего проекта», — шутит **Андреас Шмидт**, управляющий немецкой компанией *Indoorlandscaping*, основателем которой является. Для разделения офисного пространства вместо стандартных стеклянных перегородок или гипсокартонных стен Шмидт предлагает за- действовать «зеленую стену» — *Gruene Wand*. Это не просто декоративные насаждения, а своеобразная вертикальная клумба: почва закрепляется в расположенных на загородке ячейках, и посаженные в нее растения словно бы тянутся вбок. Такая сплошь покрытая зеленью стена является не только элементом офисного дизайна: по утверждению *Indoorlandscaping*, благодаря ей воздух в помещении становится лучше, насыщается кислородом, поэтому сотрудникам легче трудиться. Кроме того, «зеленые стены» гораздо лучше обычных поглощают звук.

Идея объединить архитектуру и садовничество возникла у Андреаса в 1997 году, когда он увидел, как оформляли стенду на выставке. Вместе с **Андреасом Шредером**, дизайнером, в 1999 он открыл собственную компанию, задумав совместить в бизнесе строительство и флористику. С тех пор услугами *Indoorlandscaping*, предлагающей вписать свои произведения даже в готовые интерьеры, воспользовались многие известные компании. «Мы создаем внутри зданий живой ландшафт, без него жизнь в мегаполисе кажется серой», — объясняет Андреас. — По психологии цвета наши проекты разительно отличаются от традиционных офисных решений, а спрос на наши услуги велик, потому что такое окружение и снимает стресс, и побуждает к работе».

Сотрудники компании продолжают разрабатывать новые технологии озеленения офисов. «Подвесные сады» — это настоящие джунгли с 8–10-метровыми зарослями и лианами, спускающимися из под 14-метрового стеклянного потолка. «Для полноты иллюзии не хватает только колибри и бабочек», — хвастает Андреас. На сегодняшний день подобные новинки офисного дизайна, несмотря на сложность исполнения, чрезвычайно востребованы. Их стоимость зависит от проекта и пожеланий заказчика, но, по словам основателей *Indoorlandscaping*, «сопоставима с платой за работу обычного ландшафтного дизайнера».

Французский ботаник **Патрик Блан** создает свои знаменитые *tuirs vegetaux*, растительные стены, главным образом для мероприятий, на короткий срок, а не как постоянный архитектурный элемент. И заказчиков, и сторонних наблюдателей поражает масштабность его творений. Например, в середине 2006 года к открытию *Musee du quai Branly* Блан превратил фасад этого почтенного, но современного учреждения в зеленое полотно. Символично для музея, миссия которого — освещать слияние видов искусства и культур. При помощи 15 тыс. растений (140 видов со всего мира) был разбит сад, занявший 800 кв. м на стенах, и здание стало совершенно неузнаваемым. Как считает Патрик, эта технология может стать альтернативой обычному озеленению города и позволит максимально использовать полезную площадь без вреда для окружающей экосистемы. Правда, пока вертикальная клумба дороже обычной в несколько раз, что заставляет заказчиков относиться к проектам Блана сдержанно. **СФ**

Вместо того чтобы возводить гипсокартонные стены, Андреас Шмидт делит офисное пространство при помощи вертикальных клумб —

деньги под ногами

идеи константина бочарского

Тот, кто разобрался в продуктовых характеристиках, неэластичен к имиджу брэнда. Таких людей мало, но они ревностно охраняют свою территорию „

о

ефляторы рынка

Я кручу в руках маленького замызганного уродца.

— Представляешь,— говорит Алексей, владелец гаджета китайского брэнда НТС,— он нашпигован всеми функциями современного компьютера, а стоит в несколько раз дешевле. Здесь Wi-Fi, GPS, я использую его и для получения почты, и как навигатор в автомобиле, у него qwerty-клавиатура, я накачал сюда книг, фильмов и карт...

— Мой обозреватель поставил ему тройку,— прерывает его редактор отдела занимательной техники одного большого журнала.

— А почему?— интересуется Алексей.

— Не помню точно. Кнопки маленькие, и вот еще дизайн...

— Вот и хорошо,— радуется Алексей. А потом объясняет причину радости. По мнению Алексея, негативные оценки защищают его рынок от ценовой гонки. «Тот, кто разобрался в продуктовых характеристиках, неэластичен к имиджу брэнда»,— поясняет он. Таких людей мало, но они ревностно охраняют свою территорию.

Алексей благодарен обозревателю глянцевого журнала, поставившего его гаджету низкую оценку. В этой партизанской войне он и его единомышленники выиграли еще один раунд. Чем меньше давление спроса, а главное, чем скромнее представления производителя о репутации своего продукта, тем привлекательнее будет цена. «Каждая машина с правым рулем на несколько тысяч долларов дешевле леворульного аналога,— продолжает он.— Время от времени народ понимает, что правый руль не беда, а качество этих машин традиционно высокое, и цена ползет вверх. Но тут бац— новое заявление правительства о планах на запрет правого руля, демарш ГАИ, акции владивостокских водителей — и цена отыгрывает вниз». По мнению Алексея, только это и сдерживает цены на правый руль на крайней выгодном уровне. Несложно догадаться, на какой машине ездит сам Алексей.

В экономике существует понятие «дефляция» — это тенденция к снижению среднего уровня цен вследствие уменьшения совокупного спроса. И Алексей всячески приветствует наступление дефляции на своем маленьком рынке и, мало того, всячески этому способствует.

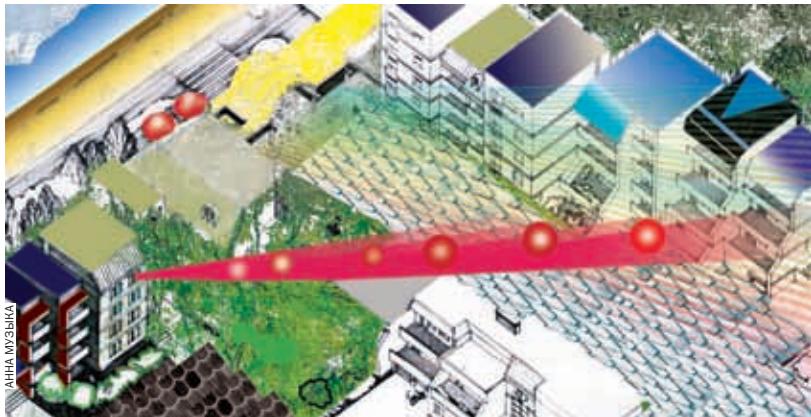
Не так давно стало очевидно, что потребитель успешно осваивает навязываемый ему маркетинговый инструментарий. Учится игнорировать рекламу, распознавать вранье и стараться делать собственный выбор. Потребители научились передавать информацию посредством неформальных коммуникационных каналов, овладели тактикой потребительского экстремизма, научились отстаивать свои права. Так почему бы им не научиться и регулировать цены на своем собственном маленьком рынке, вроде китайских гаджетов или праворульных машин? Кстати, моя любимая марка обуви — Сантрер. И после знакомства с Алексеем я буду рад, если обозреватели модных журналов поставят ей предельно низкие оценки. □

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



Телефоны обретают не только чувство пространства, но и социальный инстинкт, создавая карты коллективного внимания.

текст: Алексей Гостев



Лучший способ познакомиться с городскими достопримечательностями — внимательно следить за толпой. Там, где скапливается праздношатающаяся публика, наверняка есть что посмотреть. В прошлом лучшим способом составить карту достойных внимания мест был, например, подъем в небо на дирижабле. Осмотрев столицу с высоты птичьего полета сегодня, можно было бы разглядеть, что памятник Минину и Пожарскому или клуб ОГИ, где вечерами толпится народ, — места, на которые стоит обратить внимание. Сегодня задача упрощается: определить, где сконцентрировано внимание толпы, можно при помощи сотового телефона. Продвинутые модели Nokia позволяют автоматически загружать на сайты типа Flickr.com фотографии, обладающие «знанием места». «В результате Nokia 95 перестает быть телефоном — это уже наделенная социальным сознанием камера» — так объяснял «социальный гуру» компании Yahoo! Марк Дэвис на конференции Futures of Entertainment, прошедшей 17 ноября этого года в американском городе Кембридже.

Картина, нарисованная Дэвисом, слегка пугает. Города превращаются в материальные «закладки» для индексов внимания, которые никогда ничего не забывают. В будущем, оказавшись в чужом городе, дети смогут посетить те же места, где побывали их родители 20 лет назад. ZoneTag, один из экспериментальных проектов поисковика Yahoo!, обеспечивает такую индексацию мест на основе «коллективного внимания». Виртуальные прогулки с друзьями становятся еще интереснее, если учесть, что накопленную «базу внимания» можно классифицировать — например, определить, какие места посещают твои самые «культурные» знакомые, а какие — самые «гламурные». Мобильный телефон, по словам Марка Дэвиса, превращается в «средство производства локализованного контента в режиме реального времени».

Можно пофантазировать о том, что «социальные сети», сегодня распространенные в интернете, перекочуют из виртуального мира в физический и люди смогут общаться, изучая следы, оставленные друг другом «на карте местности». «Физический мир превращается в главный горизонт развития для социальных сетей», — считает Дэвис. А «карты внимания», созданные новыми моделями телефонов со встроенным социальным инстинктом, способны сделать прогулку по незнакомому городу более интересной, если, конечно, не испугает перспектива находиться в окружении вещей, которые никогда ничего не забывают. □

лучшее из блогов

Джефф Джарвис,
журналист

Американская компания Nabisco создала социальную сеть, посвященную... печенью. Это одно из последних, идиотских проявлений умирающей медийной модели. Вместо попыток завлечь потребителей почему бы компаниям самим не пойти в готовые социальные сети? В этом выигрыш рекламной системы Facebook. Она демонстрирует товар, который нравится вашим друзьям, и это настоящий рай для бренда. А кликать на сайт Nabisco никто не будет — никто ведь не собирается назначать свидание печенью.

BLOG: Buzz Machine
<http://www.buzzmachine.com>

Грант Маккрэ肯,
маркетолог

Трансмедиа — новый способ рассказывать истории, не обращая внимания на медийные жанры. Например, «Матрица» — это три фильма, мультфильмы, комиксы и видеоигры. Поэзия «Матрицы» — это поэзия трансмедиа; шоу держится на плаву только благодаря этому «вспомогательному каналу». Из красивой идеи трансмедиа превращается в источник прибыли. И этот мир обещает быть интереснее, чем мир традиционных медийных форматов.

BLOG: This Blog Sits At The
<http://www.cultureby.com>

Сет Годин,
гуру маркетинга

Старая, фабричная организация — это мир маленьких идей. Небольшие изменения технологии делали товар привлекательным. Сегодня большие идеи типа iPhone не оставляют шансов маленьким улучшениям. В рекламе все наоборот: большие идеи вроде «ковбоев Marlboro» хорошо работали, когда реклама «командовала парадом». Сегодня это не сработает — идею надо сделать частью опыта. Да, сейчас есть место для больших идей. Просто они больше не основаны на рекламе.

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



REUTERS

Просто полет

текст: Анастасия Джмухадзе

«М

ое дело приносит мне много удовольствия: устоявшиеся крупные компании имеют большую прибыль. Я же могу позволить себе срезать такую маржу. Это также отличный способ создать брэнд», — уверяет британский предприниматель Стелиос Хаджи-Иоанну (на фото), основатель группы «простых» компаний — от EasyJet до EasyEverything.

Это тот самый случай, про который можно сказать: «Все гениальное просто». В 1995 году живущий в Великобритании молодой грек из богатой семьи основал авиакомпанию EasyJet, известность которой началась с судебного процесса. В стремлении максимально удешевить воздушные перевозки Стелиос не только отказался от обедов на борту, обмена и возврата билетов и в принципе печати билетов на бумаге, но и от салона бизнес-класса и распределения мест. «А зачем? Это сделает перелет дороже. Мы не видим в этом смысла. Кто первый зашел, тот и выбрал себе место, которое ему больше нравится», — поясняет Хаджи-Иоанну. — Я считаю, это правильно: никакого бизнес-класса, никаких занавесок». Но главное, что отличало его компанию, — отсутствие посредников. EasyJet изначально не сотрудничала с туристическими агентствами, кассами и перекупщиками. После того как Стелиос не постыдился публично охарактеризовать всех посредников по перевозкам как «картель», он получил повестку в суд: его обвинили в клевете. Хаджи-Иоанну пришлось извиниться.

В апреле 1997 года был открыт сайт компании EasyJet, сначала как информационный ресурс, но уже через год он был полностью переоборудован под онлайн-бронирование. Сейчас почти 95% клиентов резервируют места через интернет, а бланк билета распечатывают на домашнем принтере.

Стелиос Хаджи-Иоанну —

основатель авиакомпании EasyJet. Родился в 1967 году в Афинах, где и жил до переезда в 1984-м в Великобританию. В 1987 году закончил Лондонскую школу экономики. Первой основанной им компанией была Stelmar Tankers, занимающаяся морскими грузоперевозками, она стала одной из крупнейших в Греции. Своим вдохновителем Стелиос во многом считает Ричарда Брэнсона. Личное состояние «простого парня» — \$1,6 млрд.

За 10 лет таким образом было продано 125 млн мест, сегодня 18-язычный сайт еженедельно посещают 3 млн человек. «Я изучал отрасль, чтобы понять этот бизнес, и в большинстве случаев нет другого выхода, кроме как „пнуть шину“ — попробовать наобум», — не сомневается Стелиос, доказавший, что стоимость перелета может быть и в 10 раз дешевле, чем, скажем, у British Airways.

Успешность проекта, переведшего продажу билетов полностью в режим онлайн, и доходность этого бизнеса заставили Хаджи-Иоанну задуматься над созданием целой корпорации EasyGroup, появившейся на свет в 1998 году. Следующей сферой его внимания стал доступ в интернет. За короткий срок Стелиосу удалось создать самую большую в мире сеть интернет-кафе, чей доход составляет \$55 млн в год.

«Аренда автомобилей? Это просто люди, которые открыли гараж и сидят там, чтобы мыть машины», — смеется Стелиос. — Если бы я был менеджером, я сделал бы все, чтобы удешевить мойку, а ведь самое простое и дешевое — доверить ее клиенту». В компании Easy-Car не только уверены, что автомобили для аренды могут быть все одной марки и цвета, но и предлагают вернуть машину чистой — или заплатить 10 фунтов стерлингов.

Сейчас Стелиос активно развивает проект EasyCinema: он считает недопустимой загрузку кинозалов на 20%. «Билет должен стоить одинаково дешево в четверг утром и в субботу вечером, в день премьеры и две недели спустя», — считает грек. Еще одно упрощение — опять же отсутствие билетов и продажи попкорна и напитков: уборщики обходятся слишком дорого. Можно ли и здесь снизить цену на продукт более чем в 10 раз? Потому нет? Стоимость сеанса в EasyCinema — 20 пенсов. □

Восток + Запад

текст: Анастасия Джмухадзе



то уникальные, сделанные на заказ по индивидуальному дизайн-проекту изделия, но их изготовление поставлено на поток,— рассказывает о своей продукции основатель мебельной фабрики „Веста“ Владимир Янко.— Нам удалось совместить в одном продукте классические традиции, восточный колорит и западную технологичность».

До поездки в Индонезию Владимир занимался строительством. Мысль стать краснодеревщиком пришла ему в голову благодаря стечению обстоятельств в 1999 году. «Тогда я купил новую квартиру, которую надо было полностью обставить,— рассказывает основатель компании „Веста“.— И вот во время отпуска я вдруг увидел в лавке стол совсем как в „Клубе самоубийц“ — том самом, где принц Флоризель впервые повстречался с Клетчальным. И мне захотелось, чтобы такой стоял у меня дома». Желание обладать вещью вскоре дополнилось желанием поделиться находкой с другими. А там оставался один шаг до бизнеса.

Сначала Янко попробовал завозить индонезийскую мебель ручной работы в Россию. Но после доставки первого же контейнера выяснилось, что в нашем сравнительно сухом климате тропическое дерево рассыхается и трескается. Кроме того, цена на мебель оказалась слишком высокой для российского рынка. «Большая часть наших клиентов сейчас верхний сегмент среднего класса,— говорит Владимир.— Элита предпочитает покупать мебель непосредственно за границей». Вывести среднюю цену продукта сложно, у каждого заказчика свои потребности: такую мебель не делают впрок, и большинство клиентов просят не повторять то, что было произведено для них. Что касается цен, то обеденный стол обойдется покупателю примерно в \$2 тыс., стул — в \$400.

Идея привезти в Россию изделия из махагониевого дерева с традиционной резьбой, технология которой передается несколько веков из поколения в поколение ремесленниками небольшого поселка на острове Ява, заставила Владимира придумать, как совместить западное поточное производство с восточным ручным трудом. «У них нет эскизов, рисунков или образцов: местные мастера полностью держат в голове вид предмета, как будто это у них врожденное, как генетическая память,— восхищается Владимир.— Но если

план действий

- проведение масштабной рекламной кампании в интернете, размещение материалов в специализированных изданиях
- формирование узнаваемости бренда
- стимулирование спроса на уникальную резную мебель

мастера объяснять свои пожелания, он моментально создает новый узор, запоминает его и при необходимости повторит». Янко стал завозить из Индонезии лишь части предметов мебели с уникальными резными узорами. Например, ножки, спинки, причем сделанные именно под потребности заказчика. Оборудовав собственную фабрику несколькими станками, Янко начал делать основу из более твердых и влажных пород, выдерживающих наши погодные условия. Кроме того, полупромышленное изготовление заметно удешевило товар.

Изначальные инвестиции в организацию производства составили около \$100 тыс. Сейчас «Веста» производит мебель на \$60–70 тыс. в месяц, а распространяется продукция, по словам Владимира, на территории от Петропавловска-Камчатского до Когалыма. Причем склада нет: спрос достаточно стабилен, но явной тенденции к его росту пока нет. Один из способов привлечения новых клиентов — показы в шоу-руме центра «Крокус-экспо». «Мы не занимаемся целью продавать что-то на месте: образцы нужны для того, чтобы дать посетителям представление о наших возможностях,— объясняет Янко,— и обдумать свой собственный заказ». По его словам, сейчас «Веста» может делать ровно столько мебели, сколько необходимо, расширять производственные мощности Янко не собирается. Пока намечается масштабная рекламная кампания в интернете и профильных изданиях, призванная повысить узнаваемость продукции и бренда. □

Ноу-хау «Весты» — технологическая цепочка, связавшая российскую часть Азии с Индонезией







лаборатория

аудитория

методы борьбы ➔ c54
гuru ➔ c58

Карьера для них важнее семьи, а секс важнее любви. Вечером они собираются с друзьями, чтобы попить пивка. Именно такими маркетологи представляют себе мужчин. Хотя именно такими пора представлять женщин.

Дама с перцем

текст:

максим котин

иллюстрация:

анна музыка

Когда Елена Иванова узнала, что беременна, она так закричала от радости, что муж подумал, будто она увидала крысу, и стал пробираться в туалет на выручку через дырку в стене.

Крысы в новостройке были потому, что дом стоял там, где прежде находились склады. А дырка в стене имелась потому, что как раз накануне дом ограбили. Воры пробрались в квартиру на последнем этаже через вентиляцию, разломав попутно стену, отделявшую кухню от туалета. И хотя Елена с мужем нашли в себе силы даже отметить ограбление, распив бутылку коньяка, именно с этого дня в семье начались раздоры: отношения не выдержали испытания новым ремонтом, отягощенного ожиданием нового человека.

«Он мне рассказывал, что ему приснился сон, как я умерла во время родов, говорил, что продаст нашу квартиру бандитам, когда я поеду рожать, что ребенка не будет, потому как у меня из-за наших разборок будет срыв,— перечисляет Елена Иванова (она попросила изменить в статье ее фамилию) претензии к отцу своей дочери.— В общем, человек, приятный во всех отношениях. Пусть будет здоров». Поскольку во время одного из раздоров приятный во всех отношениях человек пригрозил, что не даст разрешения возить ребенка к родственникам в Америку, Елена тайком пошла в ЗАГС и зарегистрировала дочь на себя, поставив в свидетельстве о рождении в графе «Отец» прочерк (так можно было сделать, потому что они не регистрировали брак: когда Елена предложила пожениться перед рождением ребенка, муж ответил, чтобы она «не навязывалась»,— она и не стала).

«Теперь у меня нет тех проблем при выезде за границу, которые имеют все мои подруги»,— радуется Елена Иванова, пережившая тяжелый (и несправедливый, с ее точки зрения) раздел имущества. Бывший «муж», например, забрал совместно приобретенный плазменный телевизор, а взамен привез от своих родителей двадцатилетний ящик (в эпоху плазменных панелей это слово следует употреблять в буквальном смысле). Когда Елена



DPA/PHOTAS

Независимые женщины готовы сами кладь плитку в ванной, но не готовы стирать мужьям носки

«Он мне говорил, что продаст нашу квартиру бандитам, когда я поеду рожать. В общем, человек, приятный во всех отношениях. Пусть будет здоров»

спросила, не хочет ли он взглянуть на дочь, он ответил, что ему больно, и ушел. «Что у него болело, не знаю, — говорит она. — Может, ногу натер. Я не уточняла».

Неудачные отношения Елена списывает на ошибки молодости, но замуж не стремится. Пятилетняя дочь все равно не потерпит в доме мужчину (даже няням она заявляет, что «уволит»). Да и необходимости в муже у Елены особой нет: она неплохо себя обеспечивает, работая юристом в крупной фирме, которая оказывает брокерские услуги на фондовом рынке. «Я заработала себе новую квартиру, купила машину. Чтобы я все это тратила на нового мужа?» — удивляется она.

Елена Иванова такая не одна. В больших российских городах с каждым годом все больше женщин, которые вполне комфортно чувствуют себя вне брака. При этом общество по инерции продолжает судить их по патриархальным лекалам, а маркетологи продолжают апеллировать к семейным ценностям, продвигая товары для замужних домохозяек. Как показало совместное исследование СФ и IQ Marketing, именно в этом разрыве и кроются отличные возможности для создания прорывных бизнес-стратегий, ориентированных на независимых женщин.

Сделай сама

ПОРА ПЕРЕИМЕНОВАТЬ рынок товаров «сделай сам» (DIY) в рынок товаров «сделай сама», решили в прошлом году менеджеры компании Duluth Trading — и начали продавать рабочую одежду для женщин. По данным Американской национальной ассоциации риэлтеров, 27% покупателей домов на первичном рынке — незамужние дамы. И многие из них сами укладывают плитку в ванной. «Когда вы хорошо выглядите в том, что на вас надето, вы и работаете лучше», — прокомментировал новацию

для местных журналистов Кристен Ди-хейт, менеджер новой линейки товаров.

Duluth Trading не одна совершает открытия. В 2003 году Том Питерс выпустил свое эпохальное «Представьте себе!», где заявил, что завтрашний день принадлежит женщинам, и посоветовал ритейлерам уволить всех продавцов-мужчин (уже сегодня). Тогда же Harley-Davidson сделал раздел для женщин на своем веб-сайте, и в 2003 году продал переделавшимся в «ангелов ада» домохозяйкам 10% всех мотоциклов (против 2% в 1985-м). Компания Barbara K Enterprises выпустила линию рабочих инструментов, рукоятки которых рассчитаны на женскую руку (и не розового, как можно было бы предположить, а голубого цвета). А Diamond Trading Company вывела на рынок «кольцо для правой руки» — кольцо с бриллиантом для женщин без намерений выйти замуж, зато с намерениями носить кольцо с бриллиантом (идея была не в уникальных свойствах, а лишь в позиционировании и легенде).

Наконец, пивовары ЮАР открыли, что женщины пьют пиво: каждую пятую бутылку пива выпивает женщина.

Рекламное агентство JWT в TrendLetter («Письме о трендах») связало феномен удивительного превращения женщины в человека со всемирным триумфом сериала «Секс в большом городе», одна из героинь которого за шесть телесезонов и 94 серии сменила 41 партнера (получается почти по одному новому любовнику каждые две серии). Точность подсчетов не гаран-

тируют даже аналитики агентства, но ни у кого не повернулся язык назвать героиню, как обычно называли таких героинь (в крайнем случае язык повернулся назвать стервой). По мнению аналитиков JWT, женские ценности в большом городе выглядят теперь так: друзья — как семья, роскошь — как заслуженная награда, а секс — как необходимыйаждодневный товар. Мужчина с таким набором ценностей выглядит даже как-то заурядно, а женщина — крайне сексуально, особенно если эта женщина — **Сара Джессика Паркер**.

Причины и следствия тут не бог весть какая загадка. Слабый пол наконец стал хорошо зарабатывать. В США уже два года назад больше 30% даже замужних женщин получали больше своих мужей. А если у тебя есть деньги, ты хочешь, чтобы их было еще больше, — занимаешься карьерой. Занимаясь карьерой, имеешь потребность в отдыхе и возможности с интересом тратить заработанные деньги. На фоне либерализации секса экономическая свобода приводит к тому, что женщины если и не отказываются от идеи замужества и рождения ребенка, то откладывают ее все дальше и дальше. Даже по усредненным данным ООН, в 1970 году замуж в развитых странах выходили в 22 года, а сегодня — в 26,1. По прогнозам английской Национальной статистической службы, к 2020 году в Великобритании 40% домохозяйств обоих полов будут одиночками (в США их уже 26%). По данным Asian MetaCenter, с 1970 по 2000 годы процент незамужних женщин в возрасте от 30 до 34 лет вырос с 7% до 27% в Японии, с 8% до 16% в Таиланде, с 1% до 11% в Корее. Восточная Европа еще прогрессивнее: в Венгрии 30% тридцатилетних женщин не замужем (против 6% у предыдущего поколения).

Россия тут не исключение. Компания ACNielsen провела онлайн-исследование и установила, что 70% женщин считают, что 30 лет — идеальный свадебный возраст. Два года назад Росстат проводил для ООН исследование отношения к семье в трех российских регионах и выяснил, что вообще регистрировать брак считают необходимым только 39% женщин моложе 25 лет. Неудивительно, что 2006 год стал рекордным по числу разводов в Москве: их было свыше 45 тыс. Корни явления — те же, что и везде. «Если раньше у женщины не было выбора, кроме как рожать детей, кормить мужа и нюхать его носки, то сейчас в му же нет никакой необходимости, если ты хоть как-то заботишься о своей карьере», — говорит одна из участниц исследования **СФ** и IQ Marketing.

Сколько таких, доподлинно неизвестно. Но только по переписи населения, проведенной еще в 2002 году, в Москве около 15% разведенных женщин, а никогда не состоявших в браке около 20% (правда, цифры учитывают всех девушек старше 16, да и за пять лет многое изменилось). О масштабе явления можно судить по косвенным признакам. Аналитики ACNielsen, например, отмечают рост продаж готовой к употреблению еды и товаров в одноразовых упаковках. И если большинство средств для ухода за волосами продаются в России все лучше (например, продажи кондиционеров в 2006 году выросли на 84% в стоимостном выражении), то рынок красок для волос вырос всего на 5% — в том числе потому, что с ростом доходов женщины все чаще предпочитают профессиональные услуги по окрашиванию в салонах, а не дома.

Все бросают вилки

В НОЯБРЕ КОМПАНИЯ «Дейрос» представила водку «Дамская», предназначенную для «девичников». Помимо традиционного

Barbara K Enterprises выпустила линию рабочих инструментов, рукоятки которых рассчитаны на женскую руку, — но не розового, а голубого цвета

вкуса в линейке водка ванильная, миндальная и со вкусом лайма. Маркетологи компании предполагают продавать новинку прежде всего в сетевой рознице Москвы и Санкт-Петербурга, а идею бренда объясняют предельно просто: по их данным, 35% покупателей водки в России — женщины.

Но внимать воплям главной «феминистки» планеты Тома Питерса надо с большой осторожностью. Рабочие инструменты, выпущенные Barbara K Enterprises специально для женщин, выглядят более убедительно хотя бы потому, что эргономически приспособлены для женской руки. А вот создание женских версий «бисексуальных» продуктов вроде водки далеко не всегда может быть правильной тактикой (хотя и самой очевидной).

По наблюдениям директора по стратегии маркетингового агентства Instant Grass **Натальи Лариной**, женщины с удовольствием потребляют мужские бренды — например, марки бытовой техники с мужским позиционированием. Они считают, что мужчинам ерунду не предложат, а вот марки с женскими чертами могут показаться несерьезными. Поэтому далеко не каждая женская версия продукта, пусть даже разработанная по рекомендациям Тома Питерса самими женщинами, обречена на успех.

На успех зато обречено простое признание того факта, что женщины могут вести себя как мужчины — стремиться к сексу, а не любви, дорожить своими друзьями, ставить карьеру превыше всего. «А вместо этого многие компании по инерции показывают в рекламе плюшевые семьи, в которые к тому же никто не верит, потому что они явно ненастоящие», — замечает директор по стратегическому маркетингу IQ Marketing **Ольга Белобровцева**.

Сколько вы видели в рекламе мужских компаний, а сколько женских — будто женщины не собираются с подругами по вечерам, чтобы выпить пивка. «Подруги важнее мужчин. Если нам с подругой понравился один молодой человек, он не получит ни одну из нас», — говорит участница исследования. — У нас с подругой правило: из клуба всегда уезжаем вдвоем. Это вопрос ответственности за другого человека».

Героиня «Секса в большом городе» за шесть телесезонов и 94 серии сменила 41 партнера. Точность подсчетов не гарантируют даже аналитики

Сколько компаний готовы принять, что работающая женщина может быть еще и матерью, причем не всегда замужней, и создают тем самым на кадровом рынке привлекательный брэнд? «До двух лет я кормила ребенка грудью. Мой непосредственный начальник знал, что у меня есть два часа через два — и все, больше об этом не знал никто. И не хотел знать», — говорит женщина, работающая в крупной столичной фирме.

Сколько компаний просто продумывают свой сервис в расчете на независимых женщин и готовы проявить к ним внимание? «Ко мне приезжала подруга из Америки, и мы хотели с ней сходить в казино. Я обзвонила все казино города, но нигде нет детской комнаты, а с детьми не пускают», — говорит еще одна участница исследования. — Одни предложили оставить ребенка в машине, а охранник за ним будет следить. Я им сказала, куда бы они пошли».

О настоящей индустрии знакомств для женщин-синглтонов, как их называют на Западе, и вовсе речи не идет, если, конечно, не считать этой индустрией сайты знакомств. «В Москве до сих пор нет баров, в которых можно познакомиться», — считает гендиректор IQ Marketing **Наталья Степанюк**. — В европейских барах столик на столик нагроможден, потому что все глазеют друг на друга. Зашла женщина красивая в ресторан — все бросают вилки. Только что не аплодируют. И за барной стойкой толкаются, потому что там можно завести разговор: „Ах, прости, я задел ваше прекрасное бедро...“ А у нас вместо этого строят отдельные кабинки. Москва — это не Нью-Йорк только потому, что в столице синглтонам некуда пойти».

Типа девочка

Анастасия Петрова (и ее фамилия изменена по просьбе героини) поссорилась со своим молодым человеком, когда он купил себе компьютер. Она считала, что надо было покупать шторы, а не компьютер. Ну потому что сколько можно заниматься сексом под одеялом только из-за того, что в доме нет штор и нужно прятаться от соседей, которые могли заглянуть в окна квартиры с соседних балконов. Конечно, она и сама могла купить шторы, поскольку руководит отделом продаж и имеет сравнимый доход, но ей казалось, что после полугода совместной жизни уже неплохо бы подумать о том, чтобы формировать и совместный бюджет для крупных покупок. «Ты независимая, а я жадный», — отвечал на это молодой человек, иронизируя над имиджем, который она сама создавала.

Впрочем, признание независимости подруги заканчивалось ровно тогда, когда это переставало быть удобным. Например, при выборе места отдыха. Осенний отпуск Анастасия провела в Египте, мучительно изучая технику дайвинга, которым увлекается ее бойфренд (дело закончилось нервным срывом). Зимой молодой человек задумал вдвоем отправиться на болгарский горнолыжный курорт — он любит лыжи. При этом отдохнуть отдельно он считает «неправильным», но не интересуется тем, что подруга увлеклась йогой и подумывает об Индии. «Я

мужчина, и я так решил», — объяснил он свой взгляд на ситуацию. «Но я не готова принимать его точку зрения только потому, что у него есть пиписька», — говорит Анастасия Петрова. — После Египта я лыжи не хочу».

Каша из патриархальных и либеральных ценностей не только в голове одного молодого человека — ее расхлебывает все российское общество, которое подверглось ускоренной вестернизации. Ментальная матрица общества явно отстает от реальности, поэтому превращение в синглтона в России многим дорого дается. Это в США женщинам с маленьким ребенком дают два дня работы на дому, у нас женщин с коляской не пускают даже в магазин «Ж» (реальный случай). Да и родственники не могут избавиться от старорежимных комплексов. «Вопросом, когда замуж, меня просто задолбали», — признается одна из участниц опроса.

Как показало исследование **СФ** и IQ Marketing, куда важнее (и доходнее) выпуска «женских» версий продуктов для женщин может оказаться психологическая помощь новому классу. Поддержание независимости пока сильно смахивает на подвиг, и многие женщины просто ждут, когда их подвиги будут воспеты. Значит, брэнды, которые, в отличие от родственников синглтонов, решатся сказать своей аудитории, что в тридцать лет быть не замужем — это нормально, рисуют получить зашкаливающую лояльность. Пока ведь даже сами синглтоны не уверены, что поступают правильно.

Один из западных менеджеров, проводивший для российской компании собеседование, умудрился испортить впечатление о соискательнице с внушающим уважение резюме и еще более внушающим уважение чувством юмора, задав лишь один вопрос. Ничего не имея в виду, он спросил, замужем ли она. И в одно мгновение от уверенной в себе женщины не осталось и следа: она ответила, что нет, и сбивчиво, будто оправдываясь, стала объяснять, почему мужа нет. После интервью американец проклинал себя за то, что по незнанию русского менталитета задал дурацкий вопрос.

Несмотря на «раздельный» бюджет, Анастасия Петрова предпочитает, чтобы в ресторанах за нее платил молодой человек. «Ну я же типа девочка», — объясняет она. Ей еще трудно по-настоящему ощутить себя «типа самостоятельной девочки». **СФ**

Скетч-карта — подписка за минуту!

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

Скетч-карта —
это пластиковая карта, содержащая
под специальным защитным
слоем скетчный код активации.

Купите скетч-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.
Скетч-карты выпускаются сроком
подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скетч-карты
Вы можете в редакции
ИД «Коммерсантъ»,
тел. (495) 721 2882
или в курьерской службе
доставки «Москартсервис»
тел. (495) 105 8893,
www.cardservice.ru.

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.



подписка на 6 месяцев на журнал

Коммерсантъ

Секрет фирмы



служба подписки: 8 800 200 25 56
www.kommersant.ru

9 9 9 9 9

КАК ПРЕДПРИЯТИЮ ЗАЩИТИТЬ СВОИ ПОЗИЦИИ НА РЫНКЕ, ЕСЛИ КОНКУРЕНТОВ РАЗВЕЛОСЬ СЛИШКОМ МНОГО? ВЫХОДОМ СТАНОВИТСЯ СОЗДАНИЕ РАЗНООБРАЗНЫХ БАРЬЕРОВ ДЛЯ СОПЕРНИКОВ. **текст: Юлиана Петрова**

Барьеры безопасности



Директор департамента стратегического анализа компании «ФБК. Право» Игорь Николаев: «Лучший способ доставить неприятности конкурентам — воздействовать чиновников»

Быстрый, меткий, нечестный

В АВГУСТЕ ЭТОГО ГОДА клиенты крупной сибирской зерновой компании «Мельник» получили электронные письма, подписанные директором одного из подразделений конкурирующего холдинга «Пава» Татьяной Чернецкой. В них говорилось, что «Мельник» исключен из Союза зернопереработчиков Алтая за продажу под видом хлебопекарной муки продукта из казахского зерна четвертого класса, который используется для откорма животных. Роковое письмо успели прочитать все основные дилеры «Мельника» — около 50 фирм. И, как и следовало ожидать, многие незамедлительно отменили уже сделанные заказы на муку.

«Мельник» пожаловался в УФАС Алтайского края, которое в конце октября признало «Паву» нарушителем закона «О защите конкуренции». Оно предписало компании разослать опровержение по тем же электронным адресам. Но это еще не все: ей придется выплатить штраф до 500 тыс. руб. В свою защиту руководство «Павы» заявило, что компрометирующие письма от имени Татьяны Чернецкой по собственной инициативе разослал недобросовестный сотрудник, который был уволен. Как бы то ни было, ущерб, нанесенный дезинформацией, составил несколько миллионов рублей. Из-за злополучного письма сорвался ряд сделок по поставкам муки в Центральную Россию, а также оказались под угрозой контракты в регионах Крайнего Севера.

Дискредитируя продукцию или деловую репутацию соперника перед общественностью и клиентами, компания создает барьер для конкурентов, говорит ди-

ректор департамента стратегического анализа компании «ФБК-право» **Игорь Николаев**. Разновидностей барьеров много — от экономических, административно-правовых, организационных до грубо устрашительных. Одни барьеры закрывают дорогу на рынок новым игрокам, другие отбивают охоту у уже существующих соперников посягать на чужую «делянку», а третьи и вовсе вынуждают участников покидать рынок.

Самыми быстрыми, простыми и действенными считаются «неджентльменские» барьеры — начиная с того же очернения конкурента, заказа рейдерского захвата до перекупки ключевых менеджеров с целью обескровить соперничающую компанию. Однако они весьма рискованы для самих «строителей». С одной стороны, обиженные конкуренты могут прибегнуть к симметричным мерам, с другой — ФАС практически всегда встает на сторону пострадавших. Поэтому сегодня, резюмирует Игорь Николаев, откровенно неэтичные технологии уступают место менее одиозным методам барьерного строительства.

Инструменты для богатых
СОГЛАСНО КЛАССИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ конкуренции, наиболее честными и эффективными в долгосрочной перспективе все же являются барьеры экономические.

В частности, это масштаб производства, то есть объем выпуска продукции, минимально необходимый для рентабельной деятельности. Предприятия, у которых производственные мощности не дотягивают до конкурентного уровня, обречены на вымирание. Один из примеров — рынок пластиковых бутылок. Делать их в принципе может каждый, у кого есть лишние 2–3 млн евро. Нужны автомат, который бы прессовал ПЭТ-преформы (заготовки, из которых выдуваются бутылки), и два-три месяца на освоение технологии. Однако времена благоденствия для производителей преформ, получавших в конце 1990-х годов до 30% прибыли, уже миновали. Сейчас рентабельность продаж на уровне 10% считается превосходным показателем, 5% — на грани выживания. Отрасль в последние годы неожиданно столкнулась с новой реальностью: чтобы оставаться на плаву, необходимо постоянно снижать издержки и наращивать физические объемы производства. Экономический масштаб завода должен находиться на уровне 700–800 млн штук преформ в год. Те, кто

Одни барьеры закрывают дорогу на рынок новым игрокам, другие отбивают у уже существующих соперников охоту посягать на чужую делянку, а третий вовсе вынуждают участников покидать рынок

производят меньше, постепенно исчезают с рынка, а доля крупнейшей пятерки игроков, активно наращивавших производственные мощности, только за последний год выросла с 60% до 70%. Больше всех продвинулся украинский «Юнипласт» благодаря строительству нового завода, способного удовлетворять четверть совокупного спроса на преформы в России. Достижение, конечно, не в том, чтобы инвестировать в избыточные мощности, а в том, чтобы благодаря большим объемам производства сделать его дешевле, чем у конкурентов, и выжить в условиях снижающейся рентабельности.

Другой популярный на Западе экономический барьер — технологическое превосходство над основной массой соперников. А, как известно, там, где новые технологии, и низкие издержки. Компании вкладывают серьезные деньги в технологические новшества и тем самым задают высокую планку для всех остальных конкурентов, присутствующих в отрасли. Тот, кто не может выдержать эту инвестиционную гонку, рано или поздно вымирает или поглощается более крупными игроками. В частности, технологические барьеры сегодня существуют в цементной отрасли. Там приняты две технологии производства цемента: современная «сухая», а также устаревшая и более энергоменная «мокрая». Предприятия, которые смогли провести модернизацию или изначально строились по первой технологии, такие как «Новороссцемент» или «Липецкцемент», находятся в выигрышном положении. Например, в 2006 году у «Новороссцемента» себестоимость производства тонны продукции составляла около \$28, у «Липецкцемента» — \$26, в то время как у «мокрых» заводов — более \$35.

Проблема в том, что российским средним предприятиям из реального сектора экономики чаще всего создать такие препоны для конкурентов не по силам — слишком дорого. Например, перевод цементного завода на «сухую» технологию обойдется в \$30–50 млн. Неудивительно, что в таком «барьеростроительстве» поднаторели не столько наши производите-

ли, сколько крупные иностранные игроки. Наиболее показательный пример — рынок стиральных порошков, на котором сейчас доминируют международные гранды Procter & Gamble и Henkel с совокупной долей 60%. Барьером здесь стала так называемая башенная технология производства гранулированных стиральных порошков, требующая многомиллионных ассигнований. Наши же компании работают по менее затратной, зато устаревшей технологии сухого смешивания. Однако в последний год ведущие отечественные производители, такие как «Калина» и «Арнеест», стали сворачивать свои порошковые производства по причине явной бесперспективности. Исключением является «Нэфис косметикс», которая сохраняет внушительную 25-процентную долю на рынке потому, что работает в основном в секторе дешевых порошков.

Недостаток экономических барьеров в том, что здесь побеждает самый эффективный по издержкам, то есть фактически самый богатый, резюмирует **Александр Груздев**, управляющий директор консалтинговой компании «АкционБКГ».

Блокада

ТРУДНО ВЫСТРОИТЬ экономические заграждения? На этот случай в запасе есть иные «барьерные конструкции», прежде всего административные. «Верный способ выбрать почву из-под ног конкурента — перекрыть ему доступ к каналам сбыта. Возникнет труднопреодолимый административный барьер», — рассказывает Александр Груздев.

Так поступил Заволжский моторостроительный завод (ЗМЗ), входящий в группу «Северсталь-авто». Почти полтора года заводу удавалось вставлять палки в колеса тем своим дилерам, которые пытались торговать запчастями конкурентов. С 1 января 2006-го ЗМЗ заключил с дилерами дополнительные соглашения, в соответствии с которыми «изменники» лишились ежеквартальных скидок (до 2% объема продаж). Как и следовало ожидать, после ввода этих мер дилеры слегка охладели к продукции «недолжных» поставщиков.

Недостаток экономических барьеров в том, что здесь побеждает самый эффективный по издержкам, то есть фактически самый богатый

По итогам 2006 года объемы сбыта у альтернативных поставщиков запчастей НТИ «Родос», Завода сцеплений и «Информ-авто», которые прежде росли на 40–60% в год, сильно просели. Пострадавшие производители пожаловались в ФАС, которая в конце октября этого года обязала ЗМЗ пересмотреть систему дилерских скидок. Заводу пришлось разрешить своим дилерам торговаться с конкурентами при условии, что они не будут выставлять ее на стенах ЗМЗ.

Можно перекрыть кислород конкурентам, лишив их доступа к сырью. Так уже много лет поступают два главных (единственных) производителя калийных удобрений в России — «Уралкалий» и «Сильвинит». Они уже много лет «сидят» на Верхнекамском калийном месторождении, втором в мире по запасам калийно-магниевых солей, не пускают туда других претендентов. Сейчас в самом разгаре борьба за «живые» лицензии на четыре участка скандального месторождения, на которые помимо этих двух компаний претендуют «Еврохим», «Акрон» и несколько других мощных промышленных групп. Изначально Минприроды предполагало выставить лицензии на аукцион — это наиболее честная и прозрачная форма выбора нового владельца. Однако оба главных «барьеростроителя» в течение двух лет при под-

держке администраций Соликамского и Березниковского районов пытаются пробить более выгодную форму торгов — конкурс, в котором победа «по совокупности критерииев» им обеспечена априори.

Особенно преуспели в блокировках компании — осколки deregулируемых инфраструктурных отраслей, например связисты («дочки» «Связьинвеста») и транспортники. Не поспевая за динамично развивающимися альтернативными операторами, они отлучают последних от доступа к инфраструктуре (каналам связи, дорогам и транспортным средствам) или предоставляют ее по дискриминационным тарифам. Например, Волжское пароходство в течение многих лет отказывалось предоставлять свои теплоходы в аренду независимым круизным операторам Нижнего Новгорода, где работала «дочка» пароходства «Волга-флот-тур». При этом в Казань, Самару и другие города компания отдавала теплоходы по-прежнему. В результате на нижегородском рынке услуг речного туризма осталось всего два круизных оператора из десяти — «Экспресс» и «Гама».

Административный барьер также возникнет, если блокировать источники поставок. Это излюбленный инструмент из арсенала региональных торговых сетей, пытающихся помешать экспансии феде-

ральных ритейлеров. Например, несколько лет назад сети магазинов Metro Cash & Cагту и «Ашан», собирающиеся открыть свои торговые центры в Екатеринбурге, натолкнулись на сильное сопротивление местных ритейлеров. Последние провели сепаратные переговоры с местными производителями продовольствия и алкоголя, предложив им отказаться от сотрудничества с Metro и «Ашаном». Взамен сети пообещали, что увеличат свои собственные закупки и патриотично настроенные поставщики не останутся внакладе. В результате к открытию магазина Metro в 2005 году только 20% поставщиков Екатеринбурга и Свердловской области заключили соглашения с германской сетью, а бреши в ассортименте пришлось затыкать продуктами из других регионов и импортом.

Однако эта история получила совсем не ту развязку, на которую рассчитывали патриоты екатеринбургского ритейла. В ответ на демарш местных сетей Metro, в свою очередь, надавила на поставщиков федерального уровня. И это сработало. Многие производители, в частности компания «А. Коркунов», отказались от контрактов с екатеринбургскими ритейлерами, объяснив это тем, что не хотят портить отношения с Metro в Москве.

Блокирующие методы хороши, резюмирует [Антон Порядин](#), руководитель практики стратегии и организации консалтинговой компании А. Т. Kearney, если «творец барьеров» обладает гораздо большим рыночным влиянием, нежели его соперники. В противном случае он рискует получить симметричный ответ от конкурентов.

Основные барьеры для конкуренции

ВИД БАРЬЕРА	МЕТОДЫ СОЗДАНИЯ	ОТРАСЛИ
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ		
— СОЗДАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРЕИМУЩЕСТВА — ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ МИНИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНОГО МАСШТАБА ПРОИЗВОДСТВА	— РАЗРАБОТКА УНИКАЛЬНОГО ПРОДУКТА ИЛИ ТЕХНОЛОГИИ — ИНВЕСТИЦИИ В УЗНАВАЕМОСТЬ ТОРГОВЫХ МАРОК И ПРОДУКТОВ — МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА — НАРАЩИВАНИЕ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА ПРИ СНИЖЕНИИ ИЗДЕРЖЕК	КАПИТАЛОЕМКИЕ ОТРАСЛИ С НИЗКОЙ ИЛИ СРЕДНЕЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ, С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ СПРОСА И БОЛЬШИМ ЧИСЛОМ ИГРОВОК: ТАРА И УПАКОВКА, СТРОИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
АДМИНИСТРАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ		
— ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ — ПАТЕНТЫ — ПРЕПЯТСТВИЯ В ОТВЕДЕНИИ ПОМЕЩЕНИЙ И УЧАСТКОВ	— ПАТЕНТНАЯ ЗАЩИТА СОБСТВЕННЫХ НОУ-ХАУ — ПОКУПКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕНДЕРОВ — ДИСКРИМИНАЦИЯ КОНКУРЕНТОВ С ПОМОЩЬЮ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РЫЧАГОВ (УСЛОВИЯ АРЕНДЫ, ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ)	ОТРАСЛИ С ВЫСОКОЙ ЗАВИСИМОСТЬЮ ОТ ПОЛИТИКИ ГОССТРУКТУР: ЖКХ, СТРОИТЕЛЬСТВО, ТРАНСПОРТ, УСЛУГИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ, ТОРГОВЛЯ
Организационные барьеры		
— ОГРАНИЧЕННЫЙ ДОСТУП К КАНАЛАМ СБЫТА — ОГРАНИЧЕННЫЙ ДОСТУП К КАНАЛАМ ПОСТАВОК — ОГРАНИЧЕННЫЙ ДОСТУП К ИНФРАСТРУКТУРЕ (ТРАНСПОРТ, СВЯЗЬ)	— СОЗДАНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ ДЛЯ СБЫТА ПРОДУКЦИИ КОНКУРЕНТОВ В СВОИХ ДИСТРИБЮТОРСКИХ СЕТЯХ — ДАВЛЕНИЕ НА ПОСТАВЩИКОВ КОНКУРЕНТА — ПРОВЕДЕНИЕ ДИСКРИМИНАЦИОННОЙ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОТНОШЕНИИ КОНКУРЕНТОВ, ПОЛЬЗУЮЩИХСЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ — СОЗДАНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ ДЛЯ СБЫТА ПРОДУКЦИИ	ОТРАСЛИ С ВЫСОКОЙ СТЕПЕНЬЮ КОНСОЛИДАЦИИ, ДЕРЕГУЛИРУЕМЫЕ ОТРАСЛИ: СВЯЗЬ, ТРАНСПОРТ

Мохнатая лапа

РЕДКИЙ БИЗНЕС не зависит от власти. Разрешения, согласования, аккредитация, сертификация, регистрация, лицензирование — все эти административно-бюрократические процедуры «барьеростроитель» может затормозить с помощью дружественно настроенных чиновников. И таким образом по-настоящему «достать» конкурентов. Можно напустить на конкурентов санэпидстанцию, пожарную охрану, налоговых инспекторов и прочих контролеров, которые доконают конкурентов проверками.

Очень часто компании обращаются к помощи чиновников, если хотят гарантированно выиграть в тендерах, устраиваемых госструктурами. Постоянные победы в тендерах считаются значимым барьером в тех отраслях, где бизнес строится на госзаказе: строительстве, ЖКХ, дистрибуции лекарств. Так, недавно крупнейший «лекарственный» конкурс на 600 млн руб. в Санкт-Петербурге на поставку медикаментов в больницы выиграла компания «Империя-фарма», близкая к правительству города. Другие участники обратились в ФАС с жалобой на нарушение условий торгов: вопреки закону о госзакупках чиновники устроили вместо аукциона конкурс, а техническое задание написали под «Империей». Правда, в любом случае отменить итоги торгов невозможно: ведь пока будет продолжаться судебная канитель и запущена процедура повторных торгов, больницы Санкт-Петербурга останутся без лекарств.

Ситуация обостряется, если на территории района или города действует компания, интересы которой связаны с коммерческими интересами администрации, а власти прибегают к законотворчеству, чтобы не пустить на свою территорию «чужих» игроков. Понятно, что дискриминационные директивы и постановления — это супербарьер для нежелательной конкуренции. За примерами далеко ходить не надо. Сейчас в московской мэрии дожидается утверждения законопроект о создании единой городской диспетчерско-справочной службы ритуального обслуживания населения, окрещенный острословами «похоронным законом». Таким образом власти борются с частными похоронными фирмами, которые стремятся как можно оперативнее узнать о смерти граждан, чтобы первыми заключить договор на ритуальное обслуживание. Эксперты полагают, что за этим законопроектом стоит попыт-

На рынке стиральных порошков самыми эффективными творцами барьеров стали международные гиганты Henkel и Procter & Gamble



ка превратить ГУП «Ритуал» в монополиста на рынке ритуальных услуг, который оценивается ни много ни мало в \$200 млн. Если закон будет принят, на этом рынке останется только «Ритуал» и около 20 других городских специализированных служб, созданных правительством Москвы.

Барьером считается и так называемый арендный ресурс. То есть условия арендных договоров, которые обычно тоже зависят от муниципалитетов и областных властей. А аренда имеет ключевое значение для выживания любого бизнеса. Так, в свое время в Новосибирске изрядный шум наделал конфликт со сдачей в аренду федеральной недвижимости. Новосибирское управление Федерального агентства по управлению федеральным имуществом отказывалось сдавать в аренду площади тем компаниям, у которых не было полисов на страхование этой недвижимости от «дружественной» компании «Страховое дело Сибири». Полисы, выданные другими страховщиками, даже лидером рынка «Росгосстрахом», не принимались. Де-факто власти вырастили монополиста на весьма прибыльном рынке страхования федерального имущества.

Очевидно, что каждый производитель мечтает стать монополистом в своей отрасли — вроде «Газпрома», РЖД или «Связьинвеста». Или, на худой конец, уменьшить число конкурентов. А поддержка чиновников делает эту мечту вполне реальной. Особенно если предприятие не в силах создать уникальный продукт либо же технологию, настолько востребованную конкурентами, что они в масштабе будут покупать лицензионные права на ее применение в своих изделиях. Или хотя бы лидировать по издержкам. То есть использовать рыночные, честные методы конкуренции.

Словом, все предприятия, если это не сырьевые гиганты или естественные монополии, рано или поздно оказываются перед выбором — возводить административные препоны или все же защищаться от соперников с помощью экономических барьеров. Проблема в том, что административные преграды возводятся быстро и дешево, хотя и существуют короткое время. Экономические же — долго и дорого. Зато они надежнее. Возможно, что самый трудный путь и будет самым выгодным. **СФ**

Сотрудник — не робот, а разрушитель, готовый ради клиента пожертвовать корпоративными стандартами. Так считает консультант Джон Шоул, который заработал миллионы долларов, обучая продавцов сервису.

«Российским компаниям нужно немного боли»



текст:

дмитрий лисицин

фото:

евгений дудин

Джон Шоул жизнерадостно скачет по сцене кинотеатра «Октябрь» и размахивает руками. Из зрительного зала на него смотрят тысячи глаз сотрудников компании «Евросеть».

«Повторяйте за мной! — по-английски командует Шоул. — Я успешный!» «Я успешный!» — хором отвечает ему зал по-русски. «Я хочу квартиру в башне „Федерация“!» — отрет Шоул. Зал плотоядно подхватывает: «Квартиру в башне „Федерация“!». «Я хочу занять место Евгения (Евгений Чичваркин, совладелец компании. — СФ)!» — неожиданно бросает Шоул. Зал взрывается истерическим хохотом.

Шоул утверждает, что «Евросеть» потратила на этот спектакль полмиллиона долларов. Возможно, траты оправданы — на своем семинаре Шоул весьма доходчиво объяснил, что иногда можно жертвовать правилами компании ради удовлетворения клиента. На Западе это называют empowerment (от англ. empower — «наделять полномочиями»). Empowerment — высший пилотаж сервиса. Считается, что продавец, способный выйти за рамки жестких корпоративных стандартов, приносит компании гораздо больше пользы, чем тот, кто просто следует правилам. О том, как воспитывать в сотрудниках по-

добную самостоятельность, Джон Шоул рассказал корреспонденту «Секрета фирм».

«Продавец должен научиться давать чаевые клиенту»

«Секрет фирмы»: Зачем российским компаниям понадобился empowerment? В нашем языке и слова-то такого нет.

Джон Шоул: В сервисе постоянно происходят сумасшедшие вещи. У клиентов возникают проблемы, на решение которых продавец имеет право потратить всего несколько секунд. Потому что если он промедлит, клиент развернется и уйдет. Компании пытаются предугадать проблемные ситуации заранее и обучают сотрудников правилам поведения и стандартам сервиса. Однако это безнадежное дело — невозможно придумать правила для всего. Здесь и приходит на помощь empowerment. Это умение сотрудника самостоятельно найти выход, быстро принять решение, которое удовлетворило бы клиента.

СФ: А разве правила и стандарты мешают заботиться о клиенте?

ДШ: Конечно, ведь люди начинают им поклоняться, даже если правила противоречат здравому смыслу. Например, не так давно сотрудница Northwest Airlines пришла в исступление, когда у меня оказался перевес багажа в 7,5 фунтов (3,4 кг). Она не хотела пускать меня в самолет, хотя я заплатил за билет от Миннеаполиса до Йоханнесбурга целых \$6 тыс. Пришлось вытащить лишний багаж из сумки и взять его с собой на борт. Конечно, сотрудница действовала в строгом соответствии с правилами компании, но тем самым она оставила у меня дурное послевкусие от обслуживания в Northwest Airlines. Если бы она была собственником своей компании, что ей было бы дороже — лишние 7,5 фунтов багажа или клиент, который платит \$6 тыс. за билет?

СФ: А что нужно делать, чтобы у клиента осталось хорошее послевкусие?

ДШ: Продавец должен научиться давать чаевые клиенту. Идея состоит в том, чтобы потратить немного денег компании на покупателя и разрешить недоразумение на месте, сэкономив гораздо большую сумму. Ведь если возникшую за стойкой проблему начнет решать менеджер продавца, это отнимет у него уйму времени и обойдется дороже. А если клиент уйдет и не вернется, компании придется тратить деньги на привлечение нового. Пожертвовав малым в пользу клиента, компания может его удержать. Например, не так давно очень мудрое решение принял мой банк. Я в принципе не люблю платить годовые взносы за кредитные карты. Получив очередной счет, я позвонил в банк и сказал, что не хочу его оплачивать. Сотрудник ответил: «Никаких проблем, я могу скостить вам годовую плату». Он просто рассуждал здраво: «Я должен что-то сделать, чтобы клиент не аннулировал кредитную карту. Что лучше: сохранить \$25 и потерять клиента — или потерять \$25 и заработать тысячи?»

СФ: А если клиент попросит чрезмерного одолжения? Или все остальные клиенты захотят такого же отношения? Слишком щедрый сотрудник может разорить компанию.

ДШ: Поставьте сотруднику потолок \$50, тогда он никак не сможет разорить вас. Либо введите лимит средств, которые он может потратить на конкретного покупателя. Например, если тот входит в число 1% самых ценных клиентов, сотрудник может

МНОГИЕ ОШИБОЧНО ДУМАЮТ, что речь идет о каких-то огромных суммах, решениях на миллион. На самом деле в России на решение большинства проблем хватило бы и \$100

потратить на него \$200, в то время как на любого другого — \$25. Многие ошибочно думают, что речь идет о каких-то огромных суммах, решениях на миллион. На самом деле в России на решение большинства проблем хватило бы и \$100.

СФ: Получается, что продавец — разрушитель правил должен служить двум господам: компании и клиенту. Как научить его воевать сразу на два фронта?

ДШ: Нужно учить не правилам обслуживания, то есть как реагировать на ту или иную ситуацию, а принципам сервиса, то есть отношению к клиенту. Я всегда говорю людям: вы не просто продаете, а делаете с клиентом бизнес.

«Лучше сказать „извини“, чем заменить телефон»

СФ: Самостоятельность и находчивость продавцов — это, конечно, хорошо. Но что делать компании, если она вообще ничем не может помочь клиенту?

ДШ: Каждая компания совершает ошибки. Весь вопрос в том, может ли она компенсировать клиенту их последствия. Такие ситуации часто возникают в послепродажном обслуживании, когда просто нет возможности немедленно выполнить требование клиента. Например, человек купил телефон в «Евросети» за \$400, а тот сломался. Пропустив по этой причине несколько важных звонков, клиент пришел в «Евросеть», а сотрудник сервисной службы говорит ему: «Ну, извини». В этом весь советский менталитет — лучше сказать «извини», чем заменить телефон.

СФ: А если новый телефон дать невозможно?

ДШ: Извинения — это очень мило, но продвинутый клиентский сервис состоит в том, чтобы добавить к ним что-то более весомое. Речь вовсе не о деньгах, просто нужно дать клиенту нечто, обладающее ценностью в его глазах. Положите ему 100 бесплатных минут на счет или подарите радиогарнитуру. Ключевой момент: сотрудник компании должен принять решение самостоятельно, иначе идея компенсации потеряет смысл.

ДОСЬЕ

Тренер и консультант Джон Шоул на своих тренингах пропагандирует американскую мечту — возможность подняться на вершину с самых низов. Он искренне верит в то, о чем говорит, — его самого можно назвать живым воплощением своей идеи. После окончания колледжа Шоул начал работать в продажах и первые заработанные \$500 вложил в обучение — пошел на тренинг по программе Пола Мейера (основатель Института мотивации успеха). Эти скромные инвестиции сыграли в жизни Шоула решающую роль. Уже в 1972 году в возрасте 25 лет он создает консалтинговую компанию Service Quality Institute. В 1979-м Service Quality Institute открывает первую в мире программу по повышению качества обслуживания. За почти 30 лет работы в консалтинге в области сервиса компания Шоула обучила по своим программам 2 млн человек. В 1987-м Шоул получил от журналов Time и Entrepreneur титул гуру сервиса и до сих пор зарабатывает миллионы на своих тренингах. Сегодня Service Quality Institute имеет партнеров в 47 странах, в их числе — российская компания Service First.



ПРОБЛЕМА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В ТОМ, что в покупателе и сотруднике они часто видят врага. Это тоже часть советского наследия — люди росли в очень суровом окружении, где воровать нужно было просто для того, чтобы выжить

СФ: Почему?

ДШ: Потому что клиенту придется ждать, пока компания примет решение. Не так давно я купил в Dell лэптоп и обнаружил, что у него жесткий диск не на 80 гигабайт, как утверждалось в рекламе, а всего на 63,5. Я позвонил сотруднице Dell, которая мне его продала, и сообщил об этом. Она ответила, что я просто не туда смотрю — на самом деле в нем 80 гигабайт. Тогда я написал письмо в компанию. В ответ мне, признав ошибку, посоветовали вернуть компьютер и получить деньги обратно. Я отказался, поскольку уже загрузил в него много всего. В конце концов мне позвонила сейлз-менеджер и предложила бесплатно взять дополнительный жесткий диск.

СФ: И в чем мораль этой истории?

ДШ: Продавец в салоне не умела действовать самостоятельно. Если бы она извинилась и добавила мне год гарантии, я бы про-

сто сказал, что это круто. Клиента ведь подкупает не только факт компенсации, но и то, что сотрудник сам принял решение помочь ему. Как-то в одном из супермаркетов штата Колорадо я купил молоко, оказавшееся кислым. Я вернулся и сказал об этом. Они тут же вернули мне деньги, хотя у меня и чека-то с собой не было.

«Трудно найти человека, который даст вам пинка»

СФ: Если позволить сотрудникам самим принимать ответственные решения, компании придется ужесточить отбор персонала. Где взять столько самостоятельных людей?

ДШ: Да где угодно. Они уже работают на вас. Вам всего лишь нужно, чтобы люди поверили в себя и начали мечтать.

СФ: О чём?

ДШ: Неважно, чем занимается ваш сотрудник — бронированием, приемом звонков или продажами. Будь он хоть механик или электрик — ему нужно верить в себя, мечтать и видеть себя успешным. Если бы я был охранником, я был бы лучшим охранником компании. И через три месяца меня бы повысили.

СФ: Звучит несколько утопично, не находите?

ДШ: Нет. Существует установка, что человек должен быть не успешным — это часть советского наследия. Поэтому, если

Я ЗАМЕТИЛ: КОГДА В ЭКОНОМИКЕ
ВСЕ ХОРОШО, качество сервиса падает.
Сервис нужен маленькому, который хочет
стать большим

Пять правил обучения сервису от Джона Шоула

- 1_Тренинг должен быть **построен на интересных и захватывающих примерах**. Ошибка большинства корпоративных тренеров в том, что они используют очень скучные кейсы.
- 2_Нужно **фокусироваться на основах**. Многие тренинги настолько сложны, что никто ничего не понимает. Нужно учить фундаментальным основам сервиса, таким как улыбка или обращение к клиенту по имени.
- 3_Необходимо **использовать красочные иллюстративные материалы**. Люди должны быстро и легко усваивать их.
- 4_Около 80% тренинга следует отвести на **групповые дискуссии**. Одна из главных проблем — большая часть тренингов проходит в виде лекций. Информация влетает в одно ухо, а из другого вылетает.
- 5_Нужно **работать над личностным развитием продавцов**. Необходимо дать им уверенность в себе. Многие в России думают, что для того чтобы люди что-то сделали, необходимо им заплатить. На самом деле деньги нужны не всегда. Говоря сотрудникам, что компания их уважает, вы как минимум ничего не потеряете.

Полцарства за тренинг

Тренинг Джона Шоула обошелся «Евросети» почти в \$500 тыс. Заказывая столь дорогую учебную программу, компания преследовала две цели. Во-первых, руководители рассчитывали на краткосрочный эффект. «Хотели вбросить в мозги людей наркотик сервиса и поднять предновогодние продажи», — объясняет президент компании Алексей Чуйкин. Кроме того, топ-менеджеры рассчитывали объяснить сотрудникам, что сервис — это сегодня единственное конкурентное преимущество на рынке сотового ритейла. Компания посчитала, что ни один из российских тренеров с этой задачей не справится, поэтому обратилась к американскому специалисту. Об итогах обучения говорить пока рано, однако совладелец «Евросети» Евгений Чичваркин считает, что компания достигла своей цели. «Люди еще раз услышали, насколько отношения с покупателями важны для компании, — говорит он. — Джон сообщил всей нашей розничной сети вектор развития». «Надеемся, что это не самое бессмысленное изложений, которые мы сделали в последний год», — в свою очередь уверен Алексей Чуйкин.

кто-то, загадав мечту, поделится ей со своими друзьями, они всегда найдут объяснение, почему она не сбудется. «Тебя не повысят, потому что ты блондинка. Ты русский, у тебя ничего не получится». Трудно найти человека, который даст вам пинка и скажет: «Иди за мечтой, детка». Поэтому никогда не стоит делиться своими мечтами ни с кем кроме тех, кто успешнее вас. Я бы очень удивился, если бы среди десяти лучших друзей Евгения Чичваркина оказался один неудачник. Если вы хотите быть успешными, общайтесь с более успешными, вот чему я учу.

СФ: Что еще, кроме настроя на неудачу, мешает внедрению культуры empowerment в России?

ДШ: Проблема российских компаний в том, что в покупателе и сотруднике они часто видят врага. Думаю, это тоже часть советского наследия — люди росли в очень суровом окружении, где воровать нужно было просто для того, чтобы выжить. Поэтому во многих компаниях господствует установка, что сотрудник что-то у них украдет. Нет никакого доверия к сотруднику, да и к покупателю тоже, иначе не было бы столько охранников, которые портят впечатление о сервисе.

СФ: А как охранники могут заботиться о покупателе? Ведь они часто являются сотрудниками охранного агентства, и за обслуживание клиентов им никто не платит.

ДШ: Аутсорсинг охраны — ошибка. Более того, часто не нужны и сами охранники. Возьмите ваши рестораны. Понятия не имею, почему в них так много охраны. Компанию просто попусту тратят деньги, эти люди абсолютно неэффективны. Если вы приедете в американский ресторан, вы не встретите там охранников. Разве что в баре, где много алкоголя и люди могут стать буйными. Раз уж без них не обойтись, то нельзя просто поставить охранников у дверей, их нужно научить сервису. Это возможно. Посмотрите, например, на мексиканскую сеть кинотеатров Cinepolis — у них потрясающие охранники, очень корректные и вежливые.

СФ: Хотя сервис во многих наших компаниях далек от идеала, у них нет недостатка в клиентах. Может быть, российским компаниям и нет никакой нужды в чрезвычайных полномочиях продавцов?

ДШ: Проблема России — бизнес очень хороший и людям не нужно больше. У них и так много денег. Я заметил, что когда в экономике все хорошо, качество сервиса падает. Сервис нужен маленькому, который хочет стать большим. Возможно, российским компаниям нужен небольшой экономический спад, немного боли, чтобы они начали держаться за клиентов. **СФ:**

classified

по вопросам размещения в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: 8(499) 943-9125, 943-9108

продаем

Банк 4119476

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/ акционеры для банков 4119476

юридические услуги

ЮК «Стратегия защиты». Арбитраж. Адвокаты 7816248



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

реклама

СПРОСИ секрет фирмы



Светлана ВОРОТНИКОВА
Нижний Новгород

Кляп для сплетника

Конкуренты распространяют слухи, будто наша продукция из низкокачественного сырья. Об этом мы узнаем уже не от первого клиента. Что делать?

Как это ни цинично звучит, вас можно поздравить. Распространяя порочащие вашу компанию слухи, конкурент не-гласно признается, что видит в вас серьезного противника. Бытует мнение, что лучшая реакция на слухи – отсутствие реакции. Различные оправдания чаще всего воспринимаются потребителем как попытка обелиться. В вашем же случае, когда слухи принимают системный характер, не реагировать на них по меньшей мере странно. Придумывайте, создавайте искусственную ситуацию, но решайте проблему. Если грамотно противостоять слухам, они сыграют в вашу пользу. Смелее выходите на связь с потребителем, чтобы доказать ему: ваш продукт лучше конкурирующего. Если позволяют средства, запустите акции по бесплатной раздаче и дегустации образцов в точках продаж. Хотя бы на время предложите своим дистрибуторам более привлекательные условия. Чем в большем количестве точек появится ваш товар, тем быстрее начнет восстанавливаться доверие к марке. Сработает пресловутый эффект присутствия.

Если в словах конкурентов есть доля истины, обыграйте причину использования более дешевых компонентов. К примеру, растение, которое заменяется синтетиками, включено в Красную книгу. Или крем дольше хранится при наличии синтетиков, а среднестатистическая российская женщина использует его не менее полугода. Кстати, на последнем доводе играет абсолютное большинство косметических компаний. Еще один вариант – переключить внимание клиентов на сильные стороны вашего продукта. Например, упомянуть, что сырье добывается лишь в экологически чистых районах, а сам продукт обогащен витаминами или полезными экстрактами.

Наталья ИЛЬИНА

Мытищи

Бегство из казино

Куда пойти человеку с опытом работы в казино после того, как все они будут закрыты?

Опыт работы в игорном бизнесе не всегда идет на пользу кандидату. Службы безопасности многих компаний считают людей, поработавших в этой индустрии, неблагонадежными. Бывшему сотруднику казино будет довольно сложно устроиться, скажем, в банк. Однако расстраиваться заранее не стоит. Большинство работодателей ценят профессиональные навыки кандидатов больше, чем опыт работы на конкретном рынке. Поэтому если вы работали, например, в отделе маркетинга, ИТ или персонала, у вас не должно возникнуть непреодолимых проблем при поиске новой работы. Бывшие крупье тоже не окажутся на обочи-

не рынка труда: они имеют богатый опыт обслуживания клиентов и наверняка умеют разбираться в психологии людей. Скорее всего, их охотно возьмут на работу в бары, рестораны или гостиницы. Кроме того, их умение работать в условиях постоянного стресса может быть востребовано растущим рынком event-услуг. Наконец, есть варианты развития карьеры и в игорном бизнесе: крупные российские компании сейчас реализуют проекты в ближнем и дальнем зарубежье. Так что у тех, кто не хочет уходить из привычной сферы, будет возможность продолжить карьеру и посмотреть мир.

Инна КРАСНОВА

Контрзахват

Одна компания беззастенчиво перехватывает у нас клиентов. Как с этим бороться?

На рынках с высокой степенью конкуренции перехват клиентов становится обыденной практикой. Компании могут использовать разные методы – от установки своей рекламы вблизи офиса конкурента до звонков его клиентам. Бороться с этим напрямую по большому счету нельзя. Известен случай, когда операторы мобильной связи неоднократно жаловались в Федеральную антимонопольную службу на «Вымпелком» за то, что тот обзванивает их клиентов, предлагая бесплатно опробовать новые тарифы. И ФАС даже признала подобные действия не соответствующими нормам делового оборота и этики. «Вымпел-

ком» отказался от подобной практики. Однако компания сделала это скорее добровольно, поскольку механизмов для юридического преследования у обиженных конкурентов не было. Единственный эффективный метод противостояния перехвату – работать над качеством своей продукции и услуг и анонсировать о положительных изменениях до того, как нечто подобное сделают конкуренты. Если ситуация позволяет, можно также попробовать объединиться с другими участниками рынка против амбициозного перехватчика. Наконец, можно воспользоваться его же методами и ответить ударом на удар.

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 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.

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 российской и мировой экономики	Технологии успешного бизнеса. Только реальные примеры	Пааехали! Автомобиль в России – больше, чем средство передвижения	Пособие по выходным. Как отдохнуть 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

КОММЕРСАНТЪ	1969,44	—
КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ	547,80	1108,80
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ	771,54	1300,20
КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ	677,82	1254,00
КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ	479,82	594,00
КОММЕРСАНТЪ WEEKEND	640,86	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ БИЗНЕС	3601,62	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ ЛИДЕР	3432,66	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ СТАНДАРТ	3004,32	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ АКТИВ	1793,88	2336,40
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ БАЗИС	1196,58	1716,00
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ КОМПЛЕКС	1624,92	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

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

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

принципы

Вячеслава Симоненко

Генеральный директор крупнейшего в России дистрибутора компьютеров **Merlion** работает в компании **девять лет**, но дослужился до нынешней должности всего **полгода назад**. По его словам, теперь на работу хочется ходить **каждый день**.

Топ-менеджер как врач, а к врачу никто не ходит, когда все нормально. Никто не скажет: какой сегодня прекрасный день, классно выглядите, вот вам цветы! Все говорят: у меня тут ужас, там ужас... Почтовый ящик завален чем-то негативным. Вот только сегодня продакт-менеджер зашла и сказала, что у нас есть новая дистрибуция. Было приятно.

Демократия — это когда девять дураков умнее, чем один гений. И в бизнесе демократии нет, она нежизнеспособна.

Сейчас борьба за выживание **закончилась**, и бизнес для меня — это игра, командное первенство. Еще я играю в шахматы и компьютерные стратегии. Это эволюционное продолжение шахмат.

Мне интереснее быть менеджером в большом бизнесе, чем собственником в маленьком. В мелком бизнесе человек постоянно зависит от кучи внешних факторов. Кроме того, приятнее решать большие задачи, пусть и с ограниченной функциональностью. Я не могу написать на стене кабинета «Merlion — это я». Ну и что, это просто не нужно.

Скачал из интернета **шесть книг**. Вот, например, «Стратегическая нестабильность в XXI веке» Александра Панарина. Великолепная книга, правда, половину слов не понял. Некоторые абзацы перечитываю по несколько раз. Крепкий оказался философ.

Меня вдохновляет природа, книги. Иногда неожиданные идеи приходят во сне. Конечно не так, как у Менделеева, который придумал во сне таблицу элементов. Это простые, эмоциональные вещи. Например, приходит понимание того, что делать, если не сошелся во взглядах с каким-то сотрудником.

В компьютерном бизнесе **есть компании «еврейские» и «физтеховские».** Когда две крупные фирмы объединялись в Merlion, на эту тему пошу-

тил один из участников процесса. У нас «физтеховская» компания: почти все акционеры в 1991 году закончили МФТИ, а топ-менеджеры в том же году туда поступили.

У меня есть три золотых правила, которыми мы руководствуемся в управлении компанией. Бизнес делается людьми и для людей. Сначала нужно долго думать, потом быстро делать. Начиная новый проект, главное не ошибиться в начале. Вообще-то в оригинале последнее правило звучит по-другому, но там есть непечатные слова.

Иногда применяем хоккейный принцип: **шайбу в зону, а там разберемся**. У нас неожиданно появилась дистрибуция Casio, хотя в часах никто не понимал. Была возможность, и ее использовали. Теперь у Merlion есть подразделение Home Systems, которое занимается тремя брэндами наручных часов.

Суть управления в том, чтобы подобрать правильную команду профессионалов. Это те люди, которые выдают свою оценку независимо от субъективного фактора. Неважно, как голосует сосед или нравится ли идея дяде Васе, сидящему через два кресла от тебя. Не люблю политиканство и интриги.

Увольнение — это всегда разговор, в ходе которого компания и сотрудник выясняют, что лучше бы им поискать своим силам раздельное применение. Никогда не бывает такого, что ты открываешь дверь и кричишь: «Вы уволены! Выйдите вон!» Хотя сейчас люди хитрые, обычно все увольняются сами.

Верю в интуицию. Интуитивно принимается много решений, а уже потом они подкрепляются расчетами. Так было с запуском брэнда iRU, когда мы предсказали взрыв рынка ноутбуков. Правда, расчетами проект и закрылся: мы недооценили свои ресурсы и степень интереса «ноутбучных» гигантов к России. Теперь под этой маркой мы собираем настольные компьютеры. **записал Павел Куликов**

