

0,03% трудовых ресурсов РФ —
временные сотрудники с. 52

Как «Юнимилк» штурмует
«Домик в деревне» с. 18

Секрет фирмы

№49 (281)
15.12 — 21.12.2008

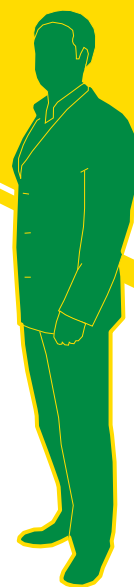
sf.kommersant.ru

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

разворот в никуда

45 самых доходных публичных компаний
в специальном проекте «Секрета фирмы» с. 24



ISSN 1727-417-6



9 771727 417006

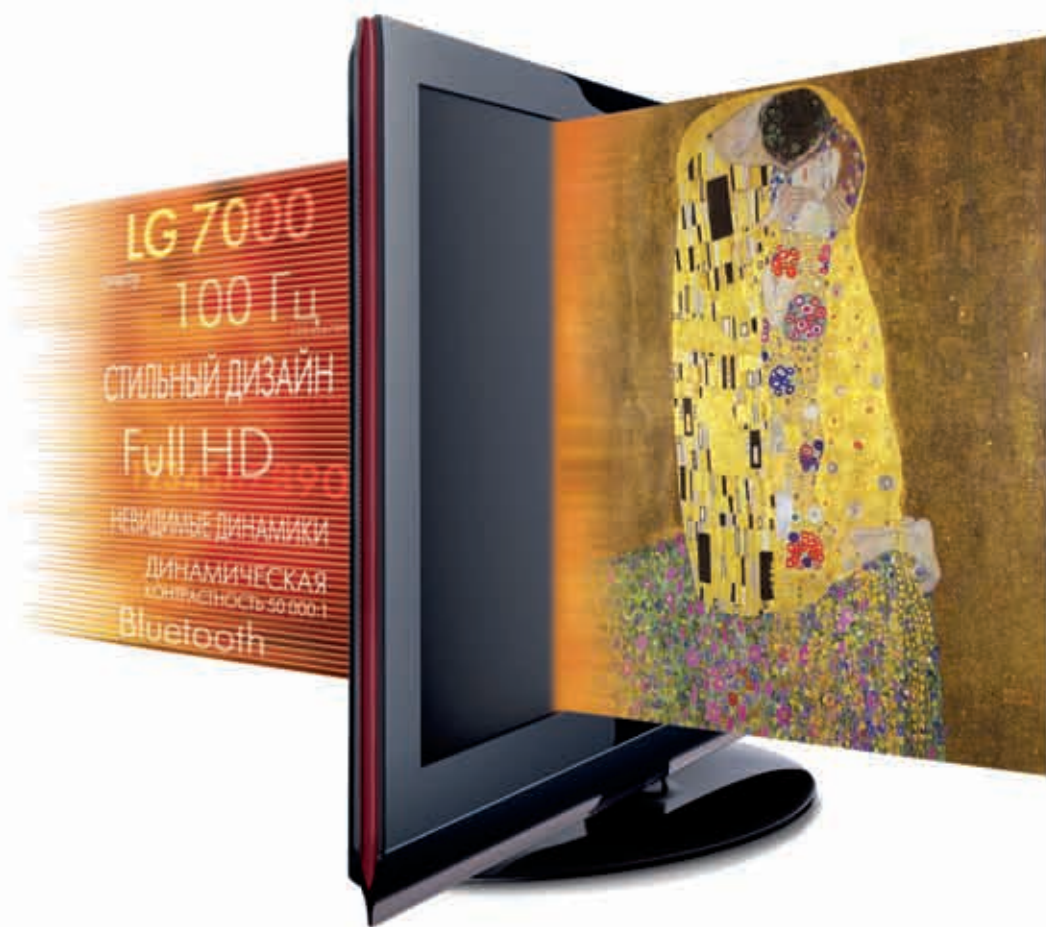
ИЗЯЩЕСТВО ФОРМЫ, БОГАТСТВО СОДЕРЖАНИЯ.

Вы готовы к абсолютно новым впечатлениям? Мы предлагаем вам то, что вы сможете скорее ощутить, чем увидеть. Мы называем это Передовыми Технологиями. Благодаря им каждый телевизор LG способен поразить ваше воображение. Итак, что бы вам хотелось испытать? Превосходное изображение Full HD с автоматической настройкой яркости? Великолепное звучание скрытых динамиков? В любом случае будьте готовы оказаться в мире удивительных возможностей.



Full HD Телевизор
LG 7000

<http://ru.lifegoodlg.com/>



Густав Климт (1862–1918), Поцелуй, 1908/07, холст, масло. Австрийская галерея Бельведер, Вена, Австрия. The Bridgeman Art Library

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

частная практика



b2b

«Ничего у нас не рухнет»

Совладелец брэндингового агентства Mildberry Олег Бериев пришел к новому президенту «Одноклассников» Никите Шерману, желая найти в интернете остатки «связности», а обнаружил новые для себя рекламные возможности **с. 12**

брендинг

Молоко побежало

«Юнимилк» несколько лет сражался за перспективные активы с извечным конкурентом — компанией «Вимм-Билль-Данн», а теперь переключился на продвижение брендов. Его марка «Простоквашино» отстает по доле рынка от «Домика в деревне» ВБД всего на 0,7% **с. 18**

истории

Врачи улетели

Передовая сеть «Поликлиника „Цена качество“» создавалась в расчете на самый оптимистичный экономический сценарий, но реальность не оставила места инновациям **с. 22**

конкуренция

специальный проект

«лучшие публичные компании»

Боги биржи

Цены на сырье и способность выигрывать тендеры на освоение госбюджета были для инвесторов главными ориентирами при формировании портфелей в 2008-м. Но в следующем году им предстоит определиться с куда более фундаментальным вопросом: во что верить? «Секрет фирмы» определил 45 лучших публичных компаний. Правда, в нынешнем году это те, кто в своем падении хотя бы немного отстал от обвала биржевых индексов **с. 24**

идеи

заявка на будущее

Товар наоборот

Как отобрать власть у безответственных продавцов и вернуть ее покупателю **с. 36**

wow

Карманный сеанс / Реинкарнация сифона / Виды на мороз / Домкрат для талии **с. 40**

кейс-контроль

Связь на стороне

Оставит ли EZtalk сотовиков на бабах **с. 42**

провокации

Выход за рамки / Билборд-магнит / Одинокая калория **с. 45**

перезагрузка

«Несколько парней из бизнеса управляют тысячами сумасшедших людей» **с. 46**

Почему бы не создать проект, который решил бы проблему написания стандартных деловых писем в соответствии с «каноном», известным чиновникам?



Сергей Недорослев **с. 41**

дневник наблюдений

Кто лоббирует ипотечные депозиты и кому они помогут / Как МТС удалось дешево пропийаться к Новому году / Зачем «Трансстрой» будет строить стадион в Санкт-Петербурге себе в убыток / Кому нужны телефоны дешевле 1 тыс. руб. и как на них заработать / Чем «Юниаструм» не угодил ФСФР / Куда катится российский ВВП и почему в этом виноват «Газпром» **с. 06**



лаборатория

аутсорсинг

Гараж на вынос

Компания «Грант-моторс» использует кризис для роста: клиент идет косяком **с. 48**

лизинг персонала

«Наступает эра временных сотрудников»

Во время кризиса «персонал на час» выгоднее и эффективнее постоянного штата **с. 52**

банк решений

Разделить и переподчинить

Лучшие советы автору ноябрьского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей **с. 62**

над чем работаете

Евгения Афанасьева

разработала методику управления персоналом, которая во время кризиса позволяет быстро избавляться от лишних сотрудников **с. 59**



Настоящие виноделы как заводчики собак. Они абы кому собаку, или в нашем случае вино, не продадут. А тут приезжают какие-то ванышки из России со справочниками наперевес



Максим Каширин с. 70

блоги

«Во время рецессии нужно быть эмоционально привлекательным для клиента. Вы становитесь для него маяком и выигрываете, а мрачные конкуренты умирают»
Тим Сандерс с. 44

мысли

«В эпоху Великой депрессии единственной отраслью, которая выросла, стала индустрия развлечений. Сегодня единственной интернет-услугой, поднявшейся на кризисе, могут стать службы знакомств»
Алексей Гостев с. 44

прогноз недели

«Дефицит бюджета России к 2010 году, скорее всего, достигнет 4%. Для его покрытия и рекапитализации банковской системы России потребуется 14% ВВП»
Фрэнк Гилл с. 11

КНИГИ **с. 68**

online **с. 69**

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **Юпе. Информационные технологии** 26 января, 23 февраля, 30 марта
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок: **(495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108**

Редакция журнала

главный редактор
МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор
АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь
АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
заместители главного редактора
ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем
АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ИГОРЬ ПИЧУГИН, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
специальные корреспонденты
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН, НАТАЛЬЯ ШАКЛАНОВА
обозреватели
ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА, ТАТЬЯНА ЮРАСОВА
корреспонденты
СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЯЕВА, ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО, ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

тематические страницы «Юпе. Информационные технологии»
АНДРЕЙ УТКИН (**редактор**)
ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСНИНА

Редакционные службы

главный художник
АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер
СЕРГЕЙ КАЛИНИН
билд-редактор
ИРИНА МАЙОРОВА
фоторедактор
ОЛЬГА ЕПЛОВА
литературный редактор
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры
ВЕРА ГЛИКИНА, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, АННА КУЗЬМЕНКОВА
верстка
ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
инфографика
ВЕРА ЖЕГАЛИНА
автор дизайн-проекта
АНТОН АЛЕЙНИКОВ

Учредитель
ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель
ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

рекламная служба

директор
ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

дирекция по маркетингу и PR
директор
АЛЛА МАЛАХОВА;
тел. (499)943-9784

продажи по подписке и в розницу
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077
Отпечатано в Финляндии. Типография «Сканвэб АБ», Корвалланкату 27, Коувела
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз.
ЦЕНА СВОБОДНАЯ
АДРЕС РЕДАКЦИИ
125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996
E-mail: sf@kommersant.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU
Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.kommersant.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции. © «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992-О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров. © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008



КоммерсантъWeekend

Периодическая легкость бытия





На рынке недвижимости два главных игрока — государство и население. Государство, поддерживая банки, свою роль выполняет. Но население выжидает. Отсюда все проблемы



Тимур Тимербулатов,
президент ГК «Кonti»



Власти
навалились
на ипотеку

ГРИГОРИЙ СОВЕЧЕНКО

Российские власти всерьез озаботились проблемами ипотеки. Правда, депутаты и чиновники оказались по разные стороны баррикад.

Ипотечный мезальянс

текст: **денис тыкулов**

У семи нянек дитя без глазу. Парламентарии пытаются реанимировать ипотеку, а чиновники думают, как спасти тех граждан, которые уже прирастились к ней.

Депутаты Госдумы во главе с членом комитета по финансовому рынку Анатолием Аксаковым хотят на законодательном уровне внедрить новый банковский инструмент — жилищно-накопительный вклад, который будет использоваться гражданами для накопления первого взноса по ипотечному кредиту. Сейчас такой инструмент банкиры уже используют в экспериментальном порядке. Недавно, к примеру, запуск «ипотечного депозита» анонсировал ВТБ 24. Депутаты хотят облегчить жизнь как банкиров, так и заемщиков. Согласно законопроекту, вклад будет безотзывным, причем срок депозита составит не менее трех лет. Зато гарантии государства по нему должны повыситься с 700 тыс. до 3 млн руб.

Основное условие открытия депозита заключается в том, что вкладчик должен будет использовать накопленные средства в качестве первого взноса на покупку жилья, а банк — предоставить оставшуюся сумму в виде кредита. Законотворцы уверены, что новый продукт, с одной стороны, повысит ликвидность бан-

Парламентарии пытаются реанимировать ипотеку, а чиновники думают, как спасти тех граждан, которые уже прирастились к ней

ков, а с другой — увеличит покупательскую способность населения на рынке жилья.

Активность законодателей легко объяснить. «Сегодня у строительного сектора проблемы, что влияет на 37 смежных отраслей: металлургов, производителей цемента и др., — рассуждает глава ГК „Контин“ Тимур Тимербулатов. — Без средств население решить эти проблемы никак нельзя».

Между тем будущее у ипотеки куда более перспективное, чем настоящее. Сегодня в России около 62,4 млн кв. м недостроенного жилья. Некоторые региональные застройщики, в частности чебоксарская компания «Волгастройгрупп», а также екатеринбургские «Уралстрой-1» и «Новоград», уже поставили всех своих покупателей перед выбором: или доплатить деньги, или проект будет заморожен. Такие прецеденты отбивают у потенциальных покупателей желание воспользоваться ипотекой. По данным АИЖК, всего по России в первом полугодии 2008 года было выдано свыше 392 тыс. ипотечных кредитов, тогда как прогноз на второе полугодие — не более 92 тыс. «В первом полугодии 40% сделок проходили с ипотечными деньгами, — рассуждает управляющий директор „Century 21 Запад“ Евгений Скоморовский. — Сегодня этот процент стремится к нулю».

Да и опасения людей не напрасны. По словам представителя Минэкономразвития Ивана Осколкова, около 10% ипотечных займов могут обернуться дефолтом из-за сокращения доходов населения. Пока законотворцы размышляют, как привлечь через ипотеку средства населения, представители исполнительной власти задумались над проблемой помощи заемщикам, которые уже взяли кредит, но не в состоянии производить ежемесячные платежи.

На совещании у премьер-министра Владимира Путина, прошедшем в начале декабря, вице-премьер Алексей Кудрин заявил, что в 2009 году государство будет предоставлять банкам поручительство за заемщиков, которые просрочат свои платежи из-за потери работы или сокращения доходов. Через АИЖК государство выкупит кредитные портфели граждан на сумму 200 млрд руб. Кроме того, по словам генерального директора АИЖК Александра Семеняки, агентство выступит поручителем граждан по ипотечным кредитам на сумму 500 млрд руб.

Так что реанимировать ипотеку в ближайшее время вряд ли удастся. «Скорее всего, накопительные кредиты будут востребованы населением, — подытожил Евгений Скоморовский. — Но не во время кризиса. Сейчас у большинства людей попросту нет денег, а те, у кого они есть, ждут падения цен». □

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Все, что строится сейчас, будет достроено, а остальное под большим вопросом



Александр Кузьмин,
главный архитектор
Москвы

Грандиозная столичная стройка «Москва-Сити» может быть так и не доведена до конца. Как признал в беседе с «Интерфаксом» главный архитектор, застройщики будут заканчивать строительство только тех объектов, где уже продаются площади. А вот концертный зал, здание мэрии и некоторые инфраструктурные проекты делового центра под большим вопросом. Так что в центре столицы может появиться масштабный памятник нынешнему кризису.

Что касается «злоупотребления рыночной властью», то эта тема ушла. Она трансформировалась в снятие 35-процентного порога и перекочевала в понятие доминирующего положения



Андрей Кашеваров,
заместитель руководителя
Федеральной антимонопольной
службы

ФАС готовит бомбу, на которой рискуют подорваться множество бизнесменов. Служба предлагает отказаться от строго определенного порога доминирования и ввести понятие «решающего» воздействия на рынок. В итоге в поле зрения ФАС, что чревато штрафом 1 млн руб., может попасть любая успешная компания вне зависимости от ее размера. □



СВЕТЛАНА ПРИВАЛОВА

В канун 2009 года МТС восстановила симметрию на киноэкранах, нарушенную год назад его основным конкурентом.

Все те же яйца

текст: **нина данилина**

Год назад «Вымпелком» заплатил за спонсорство «Иронии судьбы-2» около \$1 млн. Тогда новогодний блокбастер изобилывал желто-черным продакт-плейсментом «Билайна». Очередная новогодняя премьера — фильм «Тариф „Новогодний“» — проходит под эгидой МТС.

Мало того что оператор потратил всего около \$350 тыс., так еще сэконобил, переместив киношный брэнд в реальность. Речь идет о технологии reverse product placement (обратный продакт-плейсмент). Раньше в России этот прием использовали при создании брэнда Zimaletto из сериала «Не родись красивой». Компания не ограничилась мельканием своего логотипа в фильме — она стала продавать в своих салонах специальный тариф «Новогодний». «Главный козырь для МТС — возможность заявить „Мы оператор Нового года“ и дать готовый рекламный ролик из кадров фильма для трансляции на ТВ. Это, безусловно, выглядит ярче, чем у конкурентов», — считает Дарья Иванова, директор службы продаж нестандартных проектов Media Arts Group.



Новогодний киноажиотаж докатился до МТС

В самой МТС довольны экспериментом. «Фильм стал каналом продвижения реального продукта, в отличие от спонсорских работ конкурентов, которые получали только имиджевый эффект», — считает Евгения Чурбанова, директор по маркетинговым коммуникациям „МТС-Россия“. — Уже до запуска проекта мы практически полностью окупили свои затраты, поскольку в спонсорский контракт было включено производство рекламного ролика для тарифа „Новогодний“.

По расчетам аналитиков, в будущем году на экраны выйдет на 25–35% (а по некоторым оценкам, на 80–90%) меньше фильмов, чем предполагалось. Разнообразный продакт-плейсмент становится для киностудий одним из способов выживания. «К сожалению,

экономический кризис несколько сбавил обороты наших переговоров. Но у нас уже есть партнеры по продакт-плейсмент из одной из известных почтовой службы, которая впервые за свою исто-

«Главный козырь для МТС — возможность заявить „Мы оператор Нового года“ и дать готовый рекламный ролик из кадров фильма для трансляции на ТВ»

рию выступает еще и в качестве сопродюсера картины», — говорит Алексей Петрухин, руководитель кинокомпании RFG, которая в настоящее время готовит экранизацию гоголевского «Вия». О своем интересе к участию в картине также заявили алкобольные бренды Nemiroff и «Хортица». □

КТО КОГО

Стройка с дисконтом

«Трансстрой» Олега Дерипаски получил контракт на строительство стадиона «Зенит» — ради «живых» денег компания готова работать на грани рентабельности.

текст: **татьяна комарова**

Корпорация «Трансстрой», принадлежащая «Базэлу», выиграла тендер на строительство стадиона ФК «Зенит» в Санкт-Петербурге, предложив самую низкую цену — около 13 млрд руб., на 30% ниже установленной стартовой стоимости. Реальных соперников в этой борьбе у Дерипаски не было — главный конкурент, питерская «дочка» московского холдинга СУ-155, в конкурсе участвовать не смогла: предоставленные ею документы были признаны не соответствующими требованиям аукциона.

Дерипаске везет не впервой. Например, когда проводился конкурс на строительство Западного скоростного диаметра, от участия в нем в последний момент отказались три крупные международные компании. Структуры Олега Дерипаски вообще активно участвуют в застройке Петербурга и в основном занимаются строительством жилья, дорог, реконструкцией аэропорта. Но теперь, видимо, финансовые трудности «Базэла», развивавшегося за счет кредитов, заставляют братья даже за такие не слишком выгодные заказы, как строительство стадиона «Зенит». Конкуренты уверяют, что цена, по которой предложил свои услуги «Трансстрой», убыточна для подрядчика. В «Трансстрое» не раскрывают предполагаемой рентабельности проекта, но говорят, что снизили цену «предельно» и уложатся в обозначенную сумму только за счет падения цен на стройматериалы.

«Как сложится конъюнктура рынка в перспективе на два года — это контрактный срок строительства, прогнозировать в сегодняшней ситуации сложно», — признает Юрий Рейльян, генеральный директор ПСК «Трансстрой». Глядишь, стройматериалы и дальше будут дешеветь — тогда проект может оказаться выгодным, а правительственные деньги начнут течь в «Трансстрой» уже сейчас. □

Советник генерального директора «Мегафон-Москва» **Роман Проколов** рассказал, зачем оператор начал выпускать на заводе китайской Huawei телефоны под собственным брэндом.



ПАВЕЛ СМЕРТИН

«Секрет фирмы»: Кому нужен телефон за 999 руб.?

Роман Проколов: Мы провели исследование и обнаружили устойчивый спрос в нише бюджетных (до 1 тыс. руб.) моделей. Миллионам потребителей не нужны технические новшества, они заинтересованы в простых надежных устройствах, которые могут звонить и отправлять SMS. А еще у нашего телефона очень живучая батарейка.

СФ: Уж не кризис ли подтолкнул к экспериментам?

РП: Мы проводили исследование еще до кризиса. Но эксперимент оказался кстати: многие пересматривают свои семейные бюджеты, ищут варианты экономии. Так что это получилось своего рода антикризисное предложение.

СФ: В дальнейшем вы планируете использовать европейскую модель продаж, когда оператор спонсирует покупателя телефона, а тот взамен пользуется только его контрактами?

РП: Мы привязываем абонента к нашей сети — этот телефон может работать только с нашими SIM-картами. Но говорить о внедрении европейской модели все равно нельзя. Это не дотированный телефон. Мы его продаем недорого, но выше его себестоимости. Маржа, хотя и минимальная, остается у нас. □

Юниаструм банк переполнил чашу терпения ФСФР. На прошлой неделе регулятор приостановил его лицензию на операции с ценными бумагами.

Фонды банковского неуправления

текст: **юлия гордиенко**

Многочисленные нарушения банка касались управления средствами общих фондов банковского управления (ОФБУ). В частности, в интересах клиентов банк совершал необеспеченные и маргинальные сделки, гарантировал доходность инвестиций и нарушал правила внутреннего учета денежных средств. Чтобы исправиться, у «Юниаструма» есть три месяца.

Правда, в официальном сообщении Юниаструм банк уверяет, что проверок на этот счет ФСФР не проводила, предписаний о выявлении нарушений от нее не поступало. Пока банк анализирует мотивировочную часть решения ФСФР, которое служба опубликовала на своем сайте.

В сентябре ОФБУ Юниаструм банка оказались в центре скандала: стоимость паев 14 из 78 фондов за месяц упала на 90% и более. В банке беспрецедентное падение списали на кризис ликвидности, проблемы на рынке репо и вывод клиентами своих средств. Пайщики, не успевшие вывести средства, написали жалобу в Центробанк, обвинив «Юниаструм» в задержках выплат и несоответствии структуры активов ОФБУ их декларации.

ОФБУ имеют более широкие возможности для инвестирования, чем ПИФы, менее зарегулированы со стороны контролирующих органов и подчиняются Центробанку, а не ФСФР. Однако, уверяют управляющие паевых фондов, боливар не выдержит двоих. Российский рынок коллективных инвестиций слишком мал для того, чтобы на нем были в ходу сразу два конкурирующих инструмента. Расширить перечень активов, в которые могут инвестировать ПИФы, и упразднить не получившие широкого распространения ОФБУ — идея, популярная среди паевых управляющих уже не один год. Возможно, начать борьбу с банковскими фондами ФСФР решила с Юниаструм банка, имеющего самую обширную линейку ОФБУ на рынке. □



Юниаструм банку отрезали лицензию

СВЕТЛАНА ПРИВАЛОВА

В 2009 году

ВВП России в долларах, вероятно, уменьшится, если цены на нефть останутся на нынешнем уровне или ниже. Дефицит бюджета России к 2010 году, скорее всего, достигнет 4%. Для его покрытия и рекапитализации банковской системы России потребуется 14% ВВП. Перспективы дальнейшего роста будут зависеть от готовности правительства улучшить законодательную среду и инвестиционный климат.



Фрэнк Гилл,
директор направления
«Суверенные рейтинги»
агентства Standard & Poor's

Агентство Standard & Poor's впервые с сентября 1998 года понизило суверенный рейтинг России с BBB+ до BBB, сохранив негативный прогноз. Эксперты считают неизбежным дефицит бюджета, критикуют «управляемую девальвацию» рубля и сомневаются в достаточности резервов России для продолжения антикризисных мер. В качестве альтернативного источника доходов S&P предлагает усилить налогообложение «Газпрома». Впрочем, S&P всегда консервативно подходило к оценке России. Оно последним из трех ведущих агентств присвоило России «инвестиционный» рейтинг и пока единственное понизило свой прогноз. Два других агентства — Fitch и Moody's свои прогнозы (BBB+ и Baa1) пока не меняли и, по заявлениям их представителей, в ближайшее время делать это не собираются. текст: **иван марчук**

«Ничего у нас не рушится»

СОВЛАДЕЛЕЦ БРЭНДИНГОВОГО АГЕНТСТВА MILDBERRY **Олег Бериев** ПРИШЕЛ К НОВОМУ ПРЕЗИДЕНТУ «ОДНОКЛАССНИКОВ» **Никите Шерману**, ЧТОБЫ НАЙТИ В ИНТЕРНЕТЕ ОСТАТКИ «СВЯТОСТИ», А ОБНАРУЖИЛ НОВЫЕ ДЛЯ СЕБЯ РЕКЛАМНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ.

текст:
**никтолай
гришин**
фото:
**евгений
дудин**

Основатель одного из крупнейших в России брендинговых агентств Mildberry (ребрендинг РЖД, к примеру, на его совести) Олег Бериев подготовился к интервью как заправский журналист. Первым делом выяснил, кто из его сотрудников зарегистрирован на «Одноклассниках». Оказалось, что практически все, кроме личного помощника и партнера. «Я знал, что ресурс популярный, но не до такой же степени», — удивляется Олег. Затем попросил сотрудников составить вопросы, которые они хотели бы задать администрации портала, а параллельно сам изучил пространство «Одноклассников», исследовав социальную сеть под чужим аккаунтом. Правда, сам регистрироваться не стал и с ходу дал понять, почему.

ОЛЕГ БЕРИЕВ: У меня к вам радикальный вопрос: а правда, что сайт имеет отношение к ФСБ?

НИКИТА ШЕРМАН: Конечно, а еще то ли к немецкой, то ли к английской разведке. И у всех «силовиков» на столе лежит инструкция, что регистрироваться в «Одноклассниках» нельзя — иначе расстрел.

Если серьезно, то любой публичный ресурс, где человек оставляет о себе информацию, рано или поздно вызывает подозрения. А зачем вам эта информация? На самом же деле человек ничего сверхсекретного о себе не сообщает — можно попробовать связаться с ним, но он имеет право не ответить.

ОБ: Можно попробовать определить его болевые точки...

НШ: Ну, наверное. Если человеку есть что скрывать, он никогда не зарегистрируется и не укажет свою фамилию. Это было бы глупо.

«Со временем вы находите всех, кого хотели найти»

Запущенный **Альбертом Попковым** в марте 2006 года русскоязычный аналог американского Classmates.com портал «Одноклассники» быстро взлетел на вершины Рунета. Уже в начале 2007 года на сайте зарегистрировалось более 1 млн человек, сейчас его аудитория приблизилась к 25 млн пользователей. Попков сумел монетизировать свой успех — в сентябре 2007 года 30% ООО «Одноклассники» приобрела латвийская компания Forticom (эксперты оценили сделку в \$10 млн), а в сентябре 2008-го контролирующим акционером «Одноклассников» стал фонд Digital Sky Technologies **Юрия Мильнера**, выкупивший большую часть пакета Попкова. Тогда же Альберт Попков оставил и оперативное управление — на пост президента компания сманила руководителя самого популярного в стране портала знакомств «Мамба» Никиту Шермана.

НШ: История стандартная — Альберт сумел создать и развить свой проект, привлечь инвестора. Но компания уже переросла фазу стартапа, акционеры озаботились поиском профессионального управленца. Альберт же теперь наверняка захочет отвлечься от всей этой истории, придумает что-то новое.

ОБ: Успешный бизнес создается романтиками, им на смену приходят прагматики-менеджеры, и бизнес начинает меняться. Как изменятся «Одноклассники»?

НШ: Начну сначала. Первопричина, почему люди приходят на «Одноклассники», — желание найти друзей детства. Посмотреть, где твоя школьная любовь. Пер-



\$300 тыс.

потратил Альберт Попков на запуск «Одноклассников» и первый год работы. Через год он выручил \$10 млн за 30% компании

выми к нам пришли молодые люди 20–35 лет, которые уже обосновались в интернете. Этот костяк сохранился и сейчас. Потом пошла волна их родителей, дядя и тетя. «Ну, как там Вася с проспекта Ленина?».

ОБ: Люди испытывают иллюзию, что прошлое можно вернуть. Но это ведь не так — прошлое ушло. Привлекательная сентиментальная идея начала разрушаться. Попков, понимая, что идея рушится, перестал в эту игру играть?

НШ: Не совсем так — ничего у нас не рушится. Взгляните хотя бы на статистику посещаемости сайта (см. график на стр. 15.— **сф**) Конечно, со временем вы находите всех, кого хотели найти. И приходит понимание, что разговаривать-то особо не о чем. Люди изменились и стали друг другу неинтересны. Далее им нужно чем-то заниматься. Поэтому в ближайшее время мы будем предлагать людям сервисы, которые станут якорями на сайте. Чтобы аудитория задерживалась и не уходила.

ОБ: Например?

НШ: Да все что угодно — игры, поиск, почта, тематические разделы. К примеру, сейчас на сайте есть группы — сообщества людей по интересам. Я сам из Брянска, живу в Москве — на сайте есть группа «Брянские москвичи». Там больше тысячи человек, все с интересом общаются. Есть группа «Самые красивые», девушкам очень нравится. И куча других сообществ, их десятки и сотни тысяч. С этими группами предстоит большая работа.

Вот сейчас выходит новый фильм. Как его продвигать? Нужно сделать сайт. Потратиться на его рекламную кампанию и уже там выкладывать трейлеры, фотографии, запускать форум. То есть с нуля создавать сообщество. Зачем? Гораздо дешевле и проще прийти в готовую социальную сеть, создать там группу и получить свою аудиторию. Она там уже есть.

ОБ: Но ведь не исключено, что, запустив все эти сервисы, «Одноклассники» перестанут быть уникальными. Подобных порталов пруд пруди.

НШ: Они есть. Есть сайты, посвященные кино, есть сайты знакомств, но у всех один недостаток: их слишком много. Человек существо многостороннее — ему нужен и секс, и бизнес, и сосед, чтобы пива выпить. Приходится регистрироваться в куче-куче социальных сервисов. Но нельзя проводить время в десяти разных сообществах — о половине пользователей сразу забывает, а в другой половине проводит по минуте в день. У нас же есть преимущество — колоссальная аудитория, которая сутками сидит на портале.

ОБ: То есть о ностальгии можно забыть?

НШ: Не совсем так. Всем новым пользователям мы дадим возможность вернуться в прошлое, а затем за-



досье

Компания: ООО «Одноклассники»

Владельцы: миноритарные — Альберт Попков и его жена Ирина, бенефициар — фонд Digital Sky Technologies

Оборот в 2007 году: 32 млн руб.

Активы: портал www.odnoklassniki.ru

Масштаб социальной сети: 25 млн зарегистрированных пользователей

Количество сотрудников: 50 человек

няться чем-то еще. Ностальгия не может длиться вечно, это та эмоция, которая накатывает волнами. Поэтому она по-прежнему останется основополагающим принципом, но сайт будет обрастать сервисами. Посмотрите: «Яндекс» был поиском, а теперь это multifunctional портал. То же самое будет происходить с «Одноклассниками», другого пути развития нет.

ОБ: За счет посетителей? Ведь сейчас регистрация стоит денег. Вам даже бойкот объявляли.

НШ: В день бойкота пришло больше народа, чем обычно. Все посылали друг другу сообщения «Бойкот „Одноклассникам“!» — и заходили на сайт их прочитать.

«С соцсетями в Рунете все уже понятно»

Никита Шерман, у которого сложился имидж главного «монетизатора» интернета, появился в «Одноклассниках» не случайно. Портал «Мамба» (Шерман возглавлял его до сентября) в первом полугодии 2008-го принес выручку 222 млн руб. (из них 178 млн руб. было получено от пользователей сайта — их около 9 млн чело-



Никита Шерман надеется зацепить пользователей «Одноклассников» разными «якорями»

25 млн человек

зарегистрированы на сайте «Одноклассники»; сколько среди них роботов, не знает никто

век), тогда как «Одноклассники», по данным системы «СПАРК-Интерфакс», в 2007 году принесли 32 млн руб. выручки и чистый убыток 19,8 млн руб. Так что с приходом Шермана количество платных сервисов в «Одноклассниках» стало расти как на дрожжах — вслед за услугой «Невидимка» появился лимит на бесплатные фотографии, платная регистрация. И это только начало.

НШ: Платная регистрация — это не заработок, а наша боль. Конечно, мы что-то зарабатываем, но первопричина не в деньгах. Скажем, к Новому году мы запустим сервис платных виртуальных подарков — они принесут нам гораздо больше прибыли, чем платная регистрация.

Это куда более серьезная вещь, связанная с борьбой со спамом. Мы решили устранить его причину. Спам идет от существующих аккаунтов, для этого их надо либо украсть, что сложнее, либо массово регистрировать. И вот представьте картину — осенью пошла массовая регистрация, несколько сотен в секунду. В пиковые часы эти программы-роботы начинают заходить на странички нормальных пользователей, оценивать их фотографии, создавая нагрузку на систему.

ОБ: И в чем проблема?

НШ: Ну как же. Зашла на вашу страничку красивая девушка, поставила пятерку. Ага, кто это за меня проголосовал, возможно, это первый шаг к знакомству? Заходите на ее анкету, а там реклама. Бывает и хуже — у вашего друга крадут аккаунт. Приходит от него письмо: дескать, участвую в конкурсе, кинь за меня бесплатное SMS. Надо же товарища поддержать — вы голосуете. Минус 200 руб. Подтвердите, что вы старше 18 лет? Еще минус 200. И поехало. До этого прецедентов, как бороться со злом, не было — столь масштабных социальных сетей просто не существо-

вало. Самые передовые технологии защиты ломаются за два дня, а платная регистрация позволяет в какой-то мере защититься, так как делает бизнес спамеров нерентабельным.

ОБ: Что вам позволит защититься от конкурентов? Что делает «Одноклассники» уникальными? Появляются же новые люди, команды, инвесторы и революционные идеи.

НШ: Революции революциями, но если посмотреть на интернет в целом, то в любом сегменте есть два-три лидера и шлейф подражателей, последователей. С соцсетями в Рунете все уже понятно — лидеры определены, и вряд ли кто-то сможет глобально этот расклад изменить. Даже приход западных игроков — MySpace, Facebook, сейчас запускающих русскоязычные интерфейсы. Не думаю, что у них получится. Поздно уже.

ОБ: Никита, а кто ваш босс?

НШ: Совет директоров, который рисует стратегические планы. Акционеры согласовывают планы и бюджеты. Не более того.

ОБ: Вас пригласили как специалиста по зарабатыванию денег?

НШ: Легко провести такую ассоциацию. Шерман пришел из «Мамбы», «Мамба» зарабатывает деньги, значит Шерман пришел зарабатывать деньги. Это правда лишь отчасти. Никто не спорит, что «Одноклассники» еще не реализовали свой коммерческий потенциал. Но деньги не единственная задача. Где-то в октябре этого года мы уже вышли на окупаемость. Еще до введения платной регистрации. На следующий год закладывается прибыль, несмотря на тяжелую ситуацию в мире.

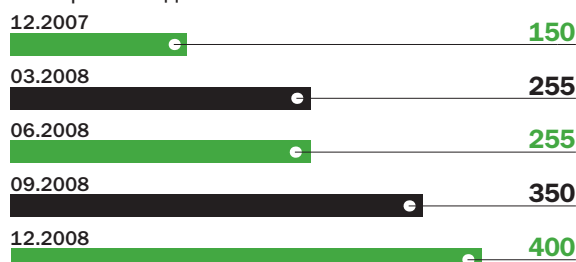
ОБ: Что, кризиса совсем не боитесь?

НШ: Мы закладывали один рост выручки, сейчас прогноз стал поконсервативнее.

ОБ: Мне кажется, рекламодатели больше внимания будут уделять интернету.

Назло кризису

количество просмотров страниц на портале «Одноклассники»*



* среднее количество просмотров в день

Источник: Liveinternet.ru



Олег Бериев считает, что прошлое не вернуть даже с помощью интернета

19,8 млн руб.

таким был чистый убыток «Одноклассников» в 2007 году

придумаю. У нас же уникальные возможности, чтобы таргетировать аудиторию. Посетители сами рассказывают, чем они интересуются, а зная это, всегда можно предложить ту рекламу, которая им интересна.

ОБ: Я так и не понял, на чем вы будете зарабатывать — на своих пользователях или на рекламе?

НШ: Одно другому не мешает. Распределение будет 50 на 50. Да, «Мамба» зарабатывала больше на клиентах. Но «Мамбе» было сложнее зарабатывать на рекламе, ведь все считают, что интернет-знакомства — это что-то не очень правильное. «Одноклассникам» проще — их все хотят. Руководитель сам сидит у нас на сайте и говорит маркетологу: хочу там рекламу.

ОБ: Если сравнить «Мамбу» и «Одноклассников», то любовь продавать, наверное, проще, нежели дружбу.

НШ: Ха, конечно, основной инстинкт куда сильнее, чем все остальное. Хотя 50 кризисов разразится, но ты все равно SMS отправишь и найдешь себе девушку на ночь, месяц или на всю жизнь. В «Мамбе» таких историй со свадьбами, кстати, миллион. Монетизировать отношения полов проще — там сильнее мотивация. Здесь продаются менее осязаемые вещи. Но за счет размера аудитории в «Одноклассниках» с прибылью тоже будет все хорошо.

ОБ: У вашей команды нет желания выйти за пределы «Одноклассников»? Запустить еще какой-нибудь ресурс?

НШ: Наоборот, есть желание сконцентрировать аудиторию на себе, не отпуская на другие проекты.

ОБ: Выходить в реальную жизнь, в офлайн собираетесь?

НШ: С офлайном будет большая работа. С точки зрения как продвижения брэнда, так и заработка. Пока мы лишь несем свой брэнд, глубже залезаем в мозги аудитории. В этом году была масштабная рекламная кампания — метро, «наружка», чтобы показать рекламодателям масштабность явления.

ОБ: Смотрю на «Одноклассников» и другие популярные интернет-ресурсы, и мне кажется, что они упускают деньги в офлайне. Если понять, как большой брэнд в состоянии заработать в офлайне, то можно здорово выиграть. Как зарабатывает Manchester United? Понятно, что не на футболе. Маечки, кепочки, специальные мероприятия — это же колоссальные деньги. Выходите в офлайн, эксплуатируйте свой брэнд.

НШ: Это одна из задач следующего года.

ОБ: Зовите нас помогать, мы же специалисты в этом деле. Поработать есть над чем. Я вот вашу майку не куплю — это же не круто. Брэнд «Одноклассников» не готов быть коммерчески привлекательным. За ним хорошая идея и гигантский потенциал. Но с ним еще надо серьезно работать. Визуально и с точки зрения посыла брэнда. Вот когда мой ребенок (у Олега два сына 13 и 17 лет.— **сф**) захочет

НШ: Сейчас бюджеты будут распределяться не на одну тысячу площадок, а на три крупных. Клиентам проще работать с нами, чем распыляться. Есть надежда, что придут те, кто раньше вообще не работал в Сети, так как ТВ-реклама станет для них недоступной.

Беда из-за кризиса одна: провайдеры сворачивают проекты покорения регионов. А в Москве и Питере насыщенность рынка близка к предельной — Рунет растет только за счет регионов. Поэтому бедным регионам придется еще подождать повального проникновения широкополосного интернета. Это печально — мы таких людей ждем.

ОБ: Я бродил по «Одноклассникам», пытаюсь выяснить возможности для извлечения прибыли. Зашел в раздел рекламы, узнал расценки. И что я увидел: с одной стороны, дорогое размещение, с другой — ограниченные возможности. Сам интерфейс «Одноклассников», видимо, не позволяет эффективно использовать рекламу. Я понимаю масштаб аудитории, но не вижу, как ее использовать.

НШ: Это поверхностное ощущение. Если вас, Олег, не устраивают расценки или хочется чего-нибудь эдакого, всегда можно мне позвонить, и я что-нибудь

купить кепку с «Одноклассниками», я пойму, что этот брэнд привлекает. И «Одноклассники» перестали быть просто интернет-ресурсом, а стали чем-то большим.

«Слово „комьюнити“ возбуждает практически каждого»

Про прелести офлайна Олег Бериев заговорил неспроста. Оказалось, его всерьез волнуют вопросы о том, как в интернете обстоят дела с нравственностью.

ОБ: Когда мы рассуждаем об интернете, то у меня вырисовывается такая картинка. Я выхожу из дома с ребенком: справа — продажная любовь, слева — наркотики. Через пять метров кому-то бьют морду и по соседству устраивают порноаукционы. Ничего святого.

НШ: Аналогия не совсем верна. В интернете сложно найти что-то случайно. Если вы хотите увидеть порнографию, вы ее найдете, если хотите купить наркотики — купите. Виртуальный мир лишь отражение реального. Но если вам все это не нужно, то негатива можно избежать. Просто в интернете пороки больше проявляются, так как это анонимная среда. Если вы на улице увидите секс-шоп, то сто раз подумаете, прежде чем туда зайти.

ОБ: И это хорошо?

НШ: А что плохого?

ОБ: Плохо, когда ребенок в девять лет попадает на порно-сайт.

НШ: Это забота родителей — контролировать, что делает их ребенок. У меня самого сыну 11 лет.

ОБ: Ага, и что вы ему сказали? Увидишь обнаженную грудь — миглом убегай, выключай компьютер?

НШ: Да его одноклассники быстрее всему научат.

«Шерман пришел из „Мамбы“, „Мамба“ зарабатывает деньги, значит Шерман пришел зарабатывать деньги. Это правда лишь отчасти»

ОБ: Я это к чему. Мы частенько думаем о том, как использовать интернет. Но почему-то за этим инструментом закрепился душок не очень корректный. Вам не хочется туда идти, так как можно запачкаться. Покупая рекламу на ТВ, я понимаю, что может оказаться рядом с моим роликом, а в интернете никогда не знаю, где окажусь в итоге.

НШ: Я категорически не согласен. Есть масса способов оказаться именно там, где ты хочешь, хотя действительно без специалистов не обойтись.

ОБ: Как правило, они креативны и молоды, но слабо понимают, чего от них хотят. Демонстрируют спецэффекты и достижения интернета, но не продвигают твой брэнд. Поэтому Milberry использует интернет не так часто и не в такой изощренной форме, как нам бы того хотелось. Хотя я заметил, что слово «комьюнити» возбуждает практически каждого клиента.

НШ: Вот-вот, все пытаются создавать свои социальные сети. Организуют сайты, ожидая, что к ним повалит народ. И они смогут управлять этими массами. На это тратится куча денег. На этом растет куча микро-агентств, которые умирают за два-четыре месяца. Поэтому в интернете много мертвых сайтов — где форум с двумя сообщениями, где прайсы на туристические путевки за 2005 год. Ничего этого делать не надо, ведь в Сети уже сформировались места скопления аудитории. Те же «Одноклассники», к примеру. **СФ**

резюме

Олег Бериев:

— Я знаком с Альбертом Попковым, а теперь познакомился с его «преемником» Никитой Шерманом. Наверное, всем нам на смеху придут такие вот молодые и амбициозные люди. Мне показалось, что Попков уже не получал удовольствия от этого проекта. Кстати, я пока чувствую необходимость активно участвовать в собственном бизнесе. Мне он интересен. Безусловно, у «Одноклассников» есть гигантские перспективы для увеличения доходов. Основная моя рекомендация — переместиться из онлайн в офлайн. Главные деньги именно здесь. Но точно так же и мне, человеку, который привык работать с тра-

диционными рекламными носителями, нужно научиться работать в онлайн. Мне необходим диалог. Надеюсь, Никита поможет мне освоить эту новую среду, а я в свою очередь поделюсь несколькими идеями, как сделать брэнд «Одноклассников» более интересным. Совет номер два — не превращать «Одноклассники» во вторую «Мамбу», что по моим наблюдениям все-таки постепенно происходит. Крупные корпорации в качестве рекламодателей очень чувствительны к таким вещам — как только они замечают что-то противоречащее их представлениям о нравственности, то разом обрубает бюджеты.

Никита Шерман:

— Честно говоря, я больше говорил, чем слушал. А сам себе вряд ли расскажешь что-то новое. Но в целом такие беседы с людьми из разных отраслей очень полезны. Надеюсь, я смог развеять мифы и легенды, которые витают в головах многих руководителей. К примеру, чем кроме мифов можно объяснить частый запрет на использование «Одноклассников» в офисе? Приезжаешь в компанию, а там все сидят с унылыми рожами — «аська» запрещена, «Одноклассники» закрыты, полвина сайтов в черном списке. Ну это же бред: если человек не хочет работать, он всегда найдет, чем заняться. В курилке, в конце концов, будет время проводить.

Похожая история с распространенными опасениями, что, мол, интернет-зависимость поразила молодое поколение. Все свое время они проводят за компьютером, ах, какой кошмар. Нужно срочно их всех спасать, вытаскивать за уши в реальную жизнь. Ведь там порнография, экстремистские сайты и много чего ужасного. Да, я использую «аську», скайп, почту, «Одноклассников». Иногда все одновременно. Это позволяет мне общаться с массой людей. Если бы я каждому позвонил по телефону или с каждым встретился, то сколько бы времени потерял? Интернет — лишь инструмент, у которого есть глобальная миссия разрушать границы. Это на самом деле здорово.

КОМПАНИЯ «ЮНИМИЛК» НЕСКОЛЬКО ЛЕТ БИЛАСЬ ЗА ПЕРСПЕКТИВНЫЕ АКТИВЫ С ИЗВЕЧНЫМ КОНКУРЕНТОМ «ВИММ-БИЛЛЬ-ДАННОМ» (ВБД). ТЕПЕРЬ БИТЬСЯ УЖЕ НЕ ЗА ЧТО, И «ЮНИМИЛК» НАКОНЕЦ ВСЕРЬЕЗ ЗАНЯЛСЯ ПРОДВИЖЕНИЕМ БРЭНДОВ.

Молоко побежало

текст:
александра
убоженко

«Мы не говорим „затраты на маркетинг“, — улыбаясь, поправляет корреспондента **сф Марчо Куюмджиев**, директор по маркетингу компании «Юнимилк». — В других подразделениях могут быть „затраты“, а в маркетинге только „инвестиции в брэнд“».

Болгарин Куюмджиев начинал свою карьеру в Unilever, где проработал 13 лет, затем занимал пост вице-президента по маркетингу в «Балтике», поэтому риторикой профессионального маркетолога владеет в совершенстве. Выбирая правильные формулировки, он пытается доказать, что, несмотря на мировой финансовый кризис, когда компании в первую очередь сокращают расходы на маркетинг, «Юнимилку» этого делать никак нельзя.

У Куюмджиева есть и статистические аргументы. По данным ACNielsen, за год (с сентября 2007-го по сентябрь 2008-го) доля основной марки компании — «Простоквашино» — в России в натуральном выражении выросла почти вдвое (до 6,2%), а в денежном — в 1,6 раза (до 6,3%). В итоге она вплотную приблизилась к марке-лидеру «Домик в деревне», принадлежащей извечному конкуренту «Юнимилка» компании «Вимм-Билль-Данн» (см. график на стр. 20).

Этому способствовал ребрендинг «Простоквашино», проведенный в мае нынешнего года (тогда с пакетов исчезли теляенок Гаврюша, корова Мурка, пес Шарик, галчонок и прочие обитатели деревни Простоквашино, единственным «лицом» марки стал кот Матроскин).

Помогла и федеральная рекламная кампания, проходившая с мая по июль 2008 года под лозунгом «„Простоквашино“ на столе — любовь в семье». Второй ее этап начался осенью и продлится до Нового года. По данным группы компаний «TNS Россия», с января по октябрь количество рекламных выходов «Простоквашино» на телевидении, радио и в печатных СМИ составило



Марчо Куюмджиев продвигает «Простоквашино» невзирая на кризис

82,7 тыс. Марка «Домик в деревне» за это время рекламировалась всего 16,2 тыс. раз. Ранее соотношение было с точностью до наоборот. В 2006 году, когда «Юнимилк» стал впервые рекламировать «Простоквашино» на федеральном уровне, TNS зафиксировала менее 1 тыс. показов рекламных роликов на телевидении. У ВБД же их насчиталось более 67 тыс. Похоже, акционеры «Юнимилка» (ими считаются **Андрей Бесхмельницкий** и экс-президент «Сибнефти» **Андрей Блох**) пришли к пониманию, что деньги, вложенные в маркетинг, — это инвестиции, а не затраты.

Большая скупка

Еще недавно у «Юнимилка» были иные приоритеты. Компания, появившаяся в 2002 году, за первые пару лет своего существования поглотила 12 молочных предприятий. В 2006-м между «Юнимилком» и ВБД развернулась настоящая борьба за оставшиеся немногочисленные интересные активы. Соответственно, платили за них щедро. Например, в 2006 году ВБД приобрел омскую компанию «Манрос-М». Ее стоимость эксперты оценивали в \$30–35 млн. Но, как считает исполнительный директор Молочного союза России **Владимир Лабинов**, ВБД мог заплатить хорошую премию, и сумма покупки тогда

досье

Компания: ОАО «Юнимилк»

Основные владельцы: состав не раскрывается, однако на рынке считается, что ими являются Андрей Бесхмельницкий и экс-президент «Сибнефти» Андрей Блох

Вид деятельности: производство молочных продуктов и детского питания

Объемы производства в 2007 году:

1,35 млн тонн молочных изделий

Выручка в 2007 году: 31,8 млрд руб.

Прогнозируемая выручка в 2008 году: 40 млрд руб.

Производственные активы: 32 завода в регионах России и странах СНГ

Основные бренды: «Простоквашино», «Био баланс», «Тёма», «Актуаль», «Летний День», «Село Луговое», «Петмол»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ноу-хау

Компания «Юнимилк»:

- _сформировала производственную базу из 32 предприятий;
- _унифицировала условия работы с ритейлерами в разных регионах России;
- _сократила портфель брендов почти в 10 раз;
- _провела ребрендинг и запустила федеральную рекламную кампанию марки «Простоквашино».

составила \$55–60 млн. В свою очередь «Юнимилк» осуществил самую крупную сделку на российском молочном рынке. В конце лета 2007 года он купил комбинат молочных продуктов «Эдельвейс-М» в Татарстане — по оценкам участников рынка, за \$100–150 млн.

Сейчас у «Юнимилка» 32 завода в России и странах СНГ, у ВБД — 37. Гонка закончилась. Во-первых, как считает исполнительный директор Discovery Research Group **Илья Ломакин**, на рынке остался только один крупный молочный актив, который может быть интересен обоим игрокам, — воронежский холдинг «Молвест».

Во-вторых, покупательская активность не могла не сказаться на финансовом положении «Юнимилка». К 2008 году соотношение долга и EBITDA компании достигает



НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ

ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ

Заполярный филиал
ОАО "ГМК "Норильский никель" (г. Норильск)
на регулярной основе организует открытые конкурсы на проведение работ, оказание услуг и закупку материально-технических ресурсов по следующим направлениям:

- строительство,
- ремонт и эксплуатация основных фондов,
- информационные технологии,
- научные исследования и проектирование

К участию приглашаются российские поставщики и подрядчики.

Следите за информацией на:

www.zf.norilsknickel.ru

реклама

18%

составил рост продаж молочной продукции в денежном выражении с середины 2007-го по середину 2008 года, по данным Nielsen. За этот же период в натуральном выражении рынок просел на 8%

ло 6. Для сравнения: у ВБД этот показатель, по оценкам УК «Финам менеджмент», составит по итогам 2008 года всего 1,5. Правда, в марте «Юнимилк» продал около 10% акций фонду Capital International за \$175 млн. Часть этих средств пошла на реструктуризацию долгов. Таким образом, долговая нагрузка на «Юнимилк» сегодня уменьшилась до 4,8. Однако вновь увеличивать объем займов в условиях кризиса компании не с руки.

Средняя арифметика

«Основной фокус сегодня — на продажах и маркетинге», — обозначил генеральный директор «Юнимилка» Андрей Бесхмельницкий новую стратегию компании в интервью **сф** четыре месяца назад. То есть пришла пора приводить активы в порядок.

Реорганизацию системы дистрибуции «Юнимилк» начал еще осенью 2007 года. Реформа подразумевала заключение единого договора с федеральными сетями в различных регионах России. Ранее каждый из заводов, влившихся в «Юнимилк», имел свой собственный договор.

Гладким процесс не был. «Сети настаивали, чтобы мы взяли за основу те региональные договоры, которые были для них более выгодными», — рассказывает директор по корпоративным коммуника-

циям «Юнимилка» **Павел Исаев**. — Мы предлагали вывести среднее арифметическое между условиями в тех контрактах, которые многие предприятия подписали еще до поглощения «Юнимилком», и тем, чего хотим мы». Иными словами, ритейлеры требовали скидок, а производитель — чтобы его продукция была лучше представлена на полках.

В результате «Юнимилк» поругался с «Лентой» и X5 Retail Group, прекратив поставки в магазины «Перекресток» в Самарской области и в гипермаркеты «Лента» в Южном, Сибирском и Уральском регионах. Однако к концу прошлого года стороны пришли к компромиссу. На каких условиях, не разглашается. Как бы то ни было, сегодня «Юнимилк» работает по единому контракту со всеми федеральными ритейлерами.

Следующим шагом стала чистка брендового портфеля.

Освобождение от богатства

За годы своего существования «Юнимилк» не создал ни одной торговой марки: все они достались ему с приобретаемыми заводами. Наследство получилось непростое. В 2007 году у компании насчитывалось почти 60 марок с 1,5 тыс. товарных позиций (SKU). «Хороши бы мы были, если

10

млрд руб.

инвестировал «Юнимилк» с 2004 года по настоящее время в модернизацию приобретенных производств

бы в эпоху кризиса оказались со всем этим богатством на руках», — усмехается Исаев.

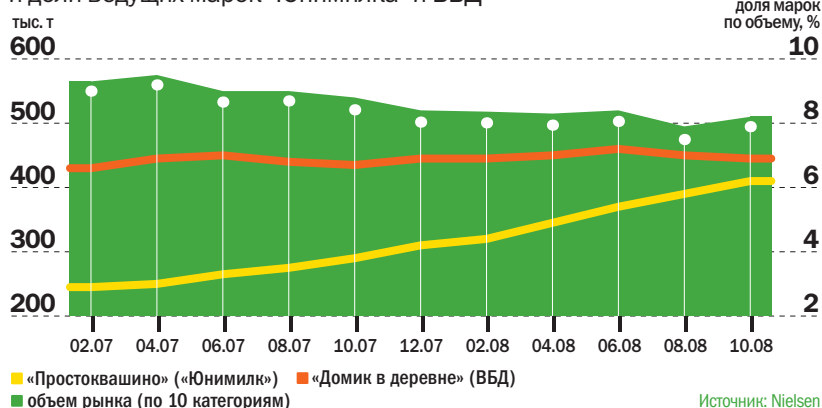
В течение 2008 года более 50 марок были пущены «под нож». Сегодня доля локальных марок составляет в структуре продаж «Юнимилка» всего 13%, а раньше достигала 72%. Компания сохранит пять основных брэндов. Флагманом является «Простоквашино», то есть классические молочные продукты, занимающие верхнюю границу среднего ценового сегмента. В более низком сегменте ее дополняет марка «Летний день». «Био баланс» — бренд кисломолочных продуктов в высоком ценовом сегменте, «Тёма» — полная линейка детского питания. Марка «Петмол» стоит в этом ряду особняком: она не локальная, но и не совсем федеральная. Молоко под этой маркой продается только в Северо-Западном регионе, а вот сливки — по всей стране. Помилование марке было даровано лишь потому, что она пользуется популярностью на довольно большом петербургском рынке.

Практически все местные производители, купленные «Юнимилком», тоже убеждали руководство компании, что их город, район или область выросли на той или иной марке и убивать ее не стоит. Однако акционеры были непреклонны. А чтобы не потерять лояльных потребителей на местных рынках, «Юнимилк» действовал осторожно: сначала размещал на упаковке маленький логотип федерального бренда, постепенно увеличивал его размер и лишь потом полностью менял название. Тем не менее иногда операция по замене протекала весьма болезненно. Например, в Волгограде, где марка «Беляночка» занимала 60% рынка, после ее замещения маркой «Летний день» продажи упали на 10%.

Управляющий партнер CVS Consulting **Михаил Мищенко** уверен, что жертвы были не напрасны: «Компания сформировала идеальный портфель брэндов. Они представлены во всех ценовых сегментах, в разных молочных категориях. Нет ощущения, что имеет место перегруженность разными названиями сходных по своим качествам продуктов».

Заявка из Простоквашино

динамика российского молочного рынка и доли ведущих марок «Юнимилка» и ВБД



550 товарных

позиций присутствуют сегодня в ассортименте «Юнимилка». Годом ранее их было почти втрое больше

Сам Марчо Куюмджиев считает, что идеал не достигнут: «Осталось еще около 550 SKU, надо бы меньше. Будем работать». В будущем товарных позиций должно быть около 400. Правда, директор по маркетингу занят не только сокращением, но и выводом на рынок новых продуктов под маркой «Простоквашино».

Широкое «Простоквашино»

В кабинет Куюмджиева посторонним вход запрещен, ведь именно там хранятся опытные образцы новых продуктов. Пока новинок не так много. С 2007 года «Юнимилк» вывел на рынок молоко «Простоквашино» в прозрачных ПЭТ-бутылках и молочные коктейли в таре емкостью 0,33 л со вкусом шоколада, клубники и банана. По данным самой компании, сейчас

«Юнимилк» занимает уже 15% сегмента молочных коктейлей.

«С помощью подобных продуктов мы постепенно наполняем портфель продуктами с более высокой маржой», — констатирует Куюмджиев. Добавленная стоимость молочных продуктов с различными вкусовыми добавками в полтора раза больше, чем обычных. «Понятно, что нельзя расширять количество продуктов под одним брэндом до бесконечности, но пока у „Простоквашино“ хватает емкости», — поясняет топ-менеджер.

Три года назад 85% в производстве «Юнимилка» занимала продукция средней и низкой ценовых категорий. Только 15% приходилось на высокий и премиальный сегменты. Сейчас соотношение 70% на 30%. В среднесрочной перспективе оно должно измениться и достичь пропорции 50% на 50%.

«„Простоквашино“ по-своему уникальная марка — это единственный мультиязычный брэнд на этом рынке, что обеспечивает высокую лояльность среди детской аудитории, а значит, и среди мам», — подчеркивает Михаил Мищенко.

Впрочем, впечатляющая динамика, которую брэнд продемонстрировал в 2008 году, может оказаться обманчивой. «Марка сильная и выигрывает от рекламной поддержки», — замечает **Максим Клягин**, аналитик УК «Финам менеджмент». — Но не факт, что столь бурный рост продолжится в дальнейшем».

Затраты на продвижение «Простоквашино» в «Юнимилке» не раскрывают. Куюмджиев лишь намекает, что они превысили 4% объема продаж марки. С учетом того что в этом году «Юнимилк» планирует заработать около 40 млрд руб., а доля «Простоквашино» в выручке компании в октябре оценивалась в 42%, получается, что маркетинговый бюджет составил не менее 670 млн руб. Сейчас этих денег хватило на мощный рывок. Пока российские потребители воспринимают «Простоквашино» как нечто новое, но впоследствии вложения в рекламу, возможно, уже не принесут прежнего эффекта — доля марки на рынке не будет расти так быстро. Марчо Куюмджиев убежден, что интерес не угаснет: большую часть новинок он еще не извлек из своего кабинета на свет. **СФ**

classified

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



АНГЛИЙСКИЙ ПО ТЕЛЕФОНУ
Индивидуальные занятия
с носителями языка - от 295 руб.
Крушите языковой барьер!
(495) 788-58-10, 8 (800) 1000-24-7
www.English-by-Phone.com



Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

«Опыт - лучший наставник»

Попов
Павел Александрович
юрист, заместитель председателя коллегии

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.kniazev.ru
т.: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48



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

26 февраля – август 2009	
12 – 17 января	Mini MBA Ключевые функции управления в одной программе • ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ • ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ • PR-ДИРЕКТОР
19 – 24 января	• ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ • ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ • ДИРЕКТОР ПО СНАБЖЕНИЮ
19 – 24 января	• ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ
26 – 31 января	• ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

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



Николай Морозов СТРОИЛ ПЕРЕДОВУЮ СЕТЬ ПОЛИКЛИНИК ЦК, ОРИЕНТИРУЯСЬ НА САМЫЙ ОПТИМИСТИЧНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СЦЕНАРИЙ, НО РЕАЛЬНОСТЬ НЕ ОСТАВИЛА МЕСТА ИННОВАЦИЯМ.

Врачи улетели

«У меня есть информация из регионов, что там каждый день закрываются заводы, — оправдывается бизнесмен Николай Морозов. — В том числе градообразующие». Сам он закрыл собственную сеть из пяти клиник «Поликлиника „Цена качества“» (ЦК), хотя еще год назад заявлял, что собирается развить ее до 200 клиник в Москве и регионах. Двумя столпами, на которых стояла, прямо скажем, рискованная бизнес-модель сети, были доступные кредиты и растущие цены на недвижимость. И тут Морозову не повезло: кредиты стали недоступными, а недвижимость начала дешеветь. На самом известном его бизнесе — сети стоматологий «Мастердент», существующей уже 12 лет, — кризис отразился лишь 2-процентным сокращением персонала, а молодая компания ЦК прекратила работу.

«Если бы они продержались еще год, то клиники „Цена качества“ стали бы самым прибыльным проектом в российской медицинской отрасли», — считает генеральный директор Dental

Management Group
Владимир Гераскин.

Дело в том, что Николай Морозов ввел в клиниках ЦК систему оплаты труда, которая в других российских больницах не используется. Врачи получали полно-

рование зарплат сотрудников, которые на этапе стартапа не отработывали свои доходы. Морозов рассчитывал, что растущая в стоимости недвижимость позволит ему кредитоваться и дальше: в 2008 году он собирался одолжить еще \$300 млн.

Но не тут-то было. Положение ЦК стало иллюстрацией к известному постулату **Виктора Черномырдина** «хотели как лучше, а получилось как всегда». Банки разом отказали Морозову в кредитовании, а собственных средств на поддержание бизнес-схемы не нашлось. В итоге передовая система оплаты труда стала причиной социального взрыва в компании. Ведь доктора, получающие процент, часто работают в нескольких клиниках. А у 700 сотрудников ЦК не было возможности подстраховаться. «Нам просто указали на дверь, не выплатив заработную плату за сентябрь, октябрь и ноябрь, — пишет в **сф** сотрудница сети, представившаяся **Валерией**. — А среди моих коллег есть и беременные, и матери-одиночки, и матери, имеющие детей-инвалидов». Морозов парирует, что зарплату не заплатили только за полтора месяца, а сотрудников во избежание юридических конфликтов не уволили, а отправили во временный отпуск.

«Ищем инвестора, — подводит итог владелец сети, — а если не найдем, то будем потихонечку распродавать». Сейчас Морозов ведет переговоры со страховой компанией «Макс» о продаже ей трех поликлиник сети. Валерии от этого вряд ли легче. **сф**

«В 2008 году Морозову потребуется вложить в ЦК еще \$300 млн. При таких условиях придется приложить немало усилий, чтобы не попасть в долговую яму»

«Врачи прилетели» **сф** №12/2008, стр. 24–27

ценную заработную плату, а не зарабатывали на процентах. Другие участники рынка не хотели рисковать — на формирование клиентской базы в поликлиниках уходит до восьми лет. Преимущество фиксированной оплаты в том, что при росте клиентской аудитории маржинальность бизнеса можно повышать сколько угодно и при этом не делиться выручкой с персоналом.

Морозов вложил в развитие ЦК \$80 млн собственных средств и взял кредиты на \$200 млн в банке «ТуранАлем» и Связь-банке. Большинство заемных денег ушло на покупку 15 объектов недвижимости, но часть средств Морозов направлял на субсиди-

Диалектика качества и количества





Коммерсантъ.

**Подписываемся
под каждым
словом.**

**Подпишитесь
и вы.**

ЦЕНЫ НА СЫРЬЕ И СПОСОБНОСТЬ ВЫИГРЫВАТЬ ТЕНДЕРЫ НА ОСВОЕНИЕ ГОСБЮДЖЕТА БЫЛИ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ ГЛАВНЫМИ ОРИЕНТИРАМИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ПОРТФЕЛЕЙ В 2008-М. НО В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ ИМ ПРЕДСТОИТ ОПРЕДЕЛИТЬСЯ С КУДА БОЛЕЕ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫМ ВОПРОСОМ: ВО ЧТО ВЕРИТЬ?

Боги биржи

автор проекта:
**владислав
коваленко**
таблицы:
**светлана
горбачева**

«Давайте лучше сделаем рейтинг худших публичных компаний», — грустно пошутил один из инвестиционных аналитиков, когда корреспондент **СФ** обратился к нему за комментарием.

Поводов для более веселых шуток у аналитиков совсем не осталось. Новый год им встречать в обнимку с индексом РТС в районе 600 пунктов (это при том, что в мае было почти 2500!) и по соседству с погасшими мониторами на рабочих местах многочисленных уволенных коллег.

«Мы подрезали зарплаты процентов на двадцать», — говорит **Александр Захаров**, директор департамента операций на фондовом рынке Metropol. — Сейчас у нас появилась возможность существенно улучшить кадровый состав, заменив недостаточно квалифицированных сотрудников хорошими специалистами. Например, мы планируем наконец привлечь квалифицированных ребят на металлургию и энергетику, о чем давно мечтали».

Увольнения коснулись, конечно, не только «Метрополя». Особенно не повезло аналитическим департаментам банков — так, МДМ закрыл отдел анализа рынка акций. Инвестиционные и управляющие компании также сократили 20–30% персонала и урезали зарплаты.

Строго говоря, было за что.

Заклятые оптимисты

«Самое значительное явление на фондовом рынке в уходящем году — глобальная переоценка ценностей», — отмечает Александр Захаров. — Точнее, полное непонимание происходящего. Один за другим аналитики начали метаться из одного угла в другой. Конечно, если разобраться, нашим клиентам не в чем нас упрекнуть. Мы строим свои модели, принимая во внимание прогнозы самих компаний, консенсус рынка по ос-

новым макроэкономическим параметрам, прогнозы правительства и т. д. И вдруг начинается новая реальность. Паника. Спрос и предложение выходят из эквilibриума, потому что все вдруг снимают свои заказы».

Начало года российское инвестиционное сообщество действительно встречало с умеренным оптимизмом. «Мы считаем, что повторится ситуация прошлого года», — писали в январском отчете аналитики Собинбанка. — Внутренний позитив окажется сильнее негатива внешних рынков и снятия ликвидности с рынка новыми размещениями российских компаний. Индекс РТС в текущем году должен показать неплохую доходность и превысить 3000 пунктов».

Практически все инвесткомпании, хотя и имели в виду финансовый кризис, бущующий «за окном», тем не менее, прогнозировали российским фондовым биржам по итогам 2008 года десяток-другой процентов роста.

Действительно, до мая практически ничто не предвещало бури. Чуть подпортил настроение инвесторам только провал индексов на 300 пунктов в самом начале января, однако после этого российские биржи вплоть до лета росли, хотя и без особого энтузиазма.



Однако к июню вышеупомянутого «внутреннего оптимизма» скопилось гораздо меньше, чем ожидалось, а «негатив внешних рынков» существенно усилился. Конечно, кого клиентам и неклиентам брокерских компаний винить в убытках, вопрос открытый. Но год для предсказаний и впрямь был не лучший.

Кто сказал «мяу»

«В 2008 году накануне рекордного падения на фондовом рынке произошли два своеобразных фальстарта: один после „дела Мечела“, другой — во время российско-грузинского конфликта, — вспоминает Александр Захаров. — Именно эти события изначально и подтолкнули российский фондовый рынок вниз. И только позднее, в сентябре, когда разразился беспрецедентный кризис ликвидности во всем мире, повалила плохая статистика по американской экономике, и стало понятно: все гораздо серьезнее, гораздо фундаментальнее».

Начиная с этих фальстартов пессимизм стал приносить доход. Те, кто из осторожности начал распродавать бумаги летом, не понесли таких же убытков, как те, кто дождался осеннего провала.

«Заметьте, когда рынок обвалился, никто не пытался объяснить, почему это произошло, — говорит **Дмитрий Парфенов**, начальник аналитического отдела ИК „Проспект“. — Только через месяц стали появляться первые отчеты, в которых робко пересматривались рискованные коэффициенты и существенно понижалась целевая стоимость бумаг. Но одно дело, когда в стране случается экономический коллапс и компании стремительно дешевеют. У нас же ничего страшного не произошло. Да, снизилась цена на нефть. Но финансы компа-

ний не пострадали серьезно. Лишь по итогам четвертого квартала у кого-то (причем это пока лишь единицы) денежные потоки выйдут в отрицательную область».

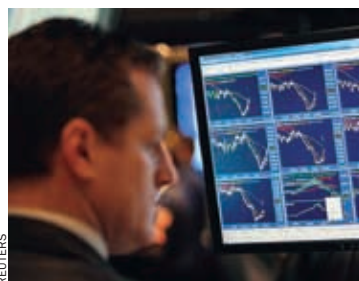
Даже начавшийся обвал не сразу остудил пыл инвесторов. «В октябре-ноябре некоторые инвесткомпании (например, Franklin Templeton, по их заявлению) пытались „поймать падающий нож“, начав покупать бумаги, ведь акции многих компаний последние несколько лет не стоили так дешево, как тогда», — вспоминает Захаров. Но ноябрь не принес хороших новостей. Индекс потерял очередные 200 пунктов.

Откуда у инвесторов и аналитиков такой здоровый запас оптимизма? «Когда мы в начале года сформировали аналитичес-

кий отдел, первым делом, естественно, провели оценку компаний, — рассказывает **СФ** директор аналитического департамента одной из ИК, просивший из этических соображений не называть его имени. — И увидели, что ставки дисконтирования денежных потоков у нас получились сильно занижены по сравнению с оценками других, более крупных инвесткомпаний. Когда „Тройка“ или „Ренессанс“ пишут, что у них WACC 9%, а у нас — 13%, можно, конечно, спорить с ними до хрипоты, но выглядеть со стороны это будет странно — что мы, дескать, самые умные?»

Однако и российские гранды аналитики были не одиноки в своих оценках. Главный источник позитивного инвести-

–71,59%
составила на 10 декабря динамика индекса РТС по сравнению с началом этого года. В 2007-м биржа чувствовала себя гораздо лучше, показав +31,6%



50%

2008, январь

Такова доля капитализации нефтяников в общей стоимости компаний, бумаги которых торгуются на российских биржах

2008, 3 марта

Новым президентом России стал Дмитрий Медведев. Смена главы государства, определяющая поведение инвесторов во всех странах, в России осталась незамеченной: биржи отыграли это событие еще в 2007-м, когда Владимир Путин назвал преемника

2008, 21 мая

Индекс РТС достиг отметки 2467,8 пункта. Эта цифра надолго запомнится российским инвесторам как максимальная высота, на которую он когда-либо поднимался

2008, 3 июля

Кошмар нефтяника
динамика корзины ОПЕК \$/баррель

04.08.08	120,8
04.09.08	103,6
03.10.08	86,4
03.11.08	59,0
03.12.08	40,8

Источник: ОПЕК

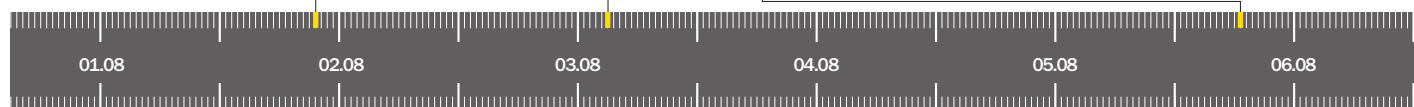




IMAGE BROKER / RUSSIAN LOOK

BBB — такой суверенный рейтинг присвоило России агентство S&P, снизив его на одну ступень и сохранив негативный прогноз

ционного имиджа, по мнению собеседника **СФ**, — в мировых авторитетах: Morgan Stanley, Citigroup, UBS, Deutsche Bank.

Банановая кожура, на которой поскользнулись профессиональные инвесторы, — так называемая базовая безрисковая ставка, по которой рассчитывается коэффициент страновых рисков. Этот коэффициент играет существенную роль при оценке «справедливой» стоимости компании. Сравнивая эту стоимость с текущей ценой акций, аналитики и производят од-

но из трех своих заветных заклинаний: «продавать», «держать», «покупать».

При расчете безрисковой ставки для российских компаний используют обычные ставки по гособлигациям — либо российским, либо американским. Однако ставки по российским госбумагам оказались занижены в силу недооценки российских рисков иностранными инвесторами, а использование американских бумаг, по словам Парфенова, приводило к искажениям в оценке российских эми-

тентов, когда показатели риска для кредиторов были выше, чем для акционеров.

Как только иностранные инвесторы пересмотрели риски в отношении российского рынка, они начали вывод активов. «Сейчас все становится на свои места, — уверен Дмитрий Парфенов. — В результате мы упали ровно на столько, на сколько были недооценены страновые риски. Если убрать „горб“, который был сформирован индексом РТС в 2006–2007 годах, получится, что среднее значение биржевого индикатора все эти годы должно было быть на уровне 1000 пунктов».

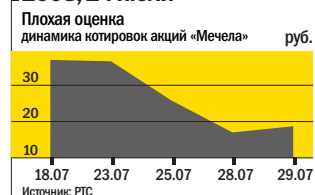
Скидка 50%

СФ в третий раз исследует котировки акций российских эмитентов в поисках лучшей публичной компании. Но до сих пор фондовые рынки вели себя более или менее прилично. Поэтому под «лучшими» мы подразумевали, естественно, компании, росшие быстрее индекса биржи, на которой они торговались.

На фоне инвестиционной вакханалии-2008 понятие «лучшая публичная компания» приобретает несколько иной оттенок. Это скорее «лучшая среди худших» — то есть та, которая в своем падении хотя бы немного отстала от индекса.

Единственный сектор, который заканчивает год в относительном плюсе, — нефтегазовый. Индекс RTSog, в который входят компании этой отрасли, к 10 декабря потерял 46%, в то время как весь индекс РТС похудел на 51%. Отчасти это связано с тем, что крупнейшие торгуемые на бирже компании все же государственные, сама по себе отрасль бюджетообразующая, а значит, при раздаче льгот и преференций в очереди явно будет первой.

2008, 24 июля



2008, 7 августа

Вооруженный конфликт в Южной Осетии стал для иностранных инвесторов поводом начать спешный вывод своих активов из российских бумаг

2008, ноябрь

Ведущие российские инвестиционные и управляющие компании «Тройка диалог», «Антанта-капитал» и МДМ заявили, что им придется сократить штаты

\$475 млн

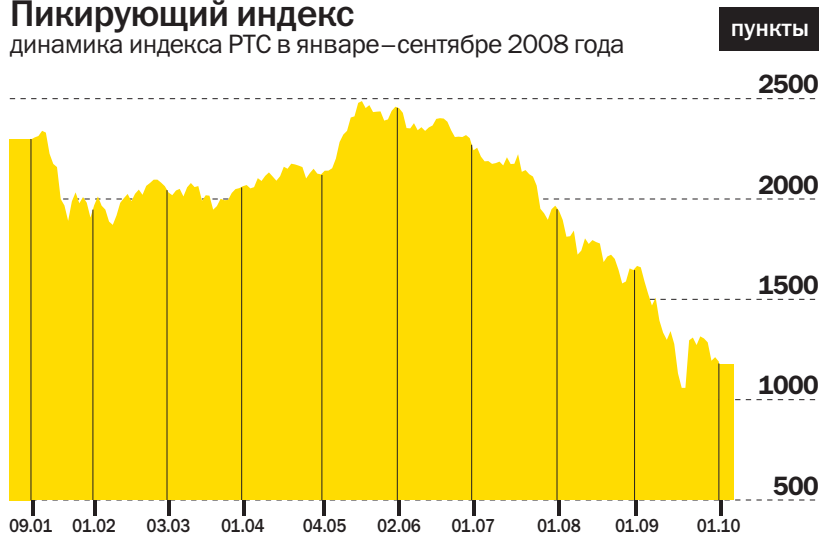
2008, декабрь

Столько, не считая процентов, досрочно выплатила «Альфа-групп» по кредитам Deutsche Bank и BNP Paribas, чтобы вывести из-под залога подешевевшие более чем вдвое акции X5 Retail Group

07.08 08.08 09.08 10.08 11.08 12.08

Пикирующий индекс

динамика индекса РТС в январе–сентябре 2008 года



Источник: РТС

«Начали пользоваться спросом компании с существенными долями государственного участия в их капитале, — подводит итоги года **Владимир Рожанковский**, старший аналитик СiG. — Аналитики стали более пристально изучать долговую нагрузку российских компаний, а также их дивидендную политику. В числе отраслей-фаворитов (к сожалению, нереализовавшихся фаворитов по причинам падения мировых фондовых рынков) можно назвать химическую промышленность, электроэнергетику, строительные и инфраструктурные компании».

Кроме того, в нашем рейтинге явно отличились золотодобытчики («Полюс золото» на втором месте и «Полиметалл» — на шестом). В первой половине 2008-го золото в принципе пользовалось особой популярностью у инвесторов. В марте тройская унция золота преодолела отметку \$1 тыс. — абсолютный рекорд. Если судить по динамике цен с начала года, из основных сырьевых товаров быстрее дорожала только платина. Даже нефть не могла похвастать «золотой» скоростью.

И хотя на этой высоте золото долго не задержалось, его цена неоднократно еще приближалась к рекордной планке. Сейчас тройская унция продается по \$772 — вполне терпимое падение, особенно если сравнивать с той же нефтью.

Сумерки богов

То, что будет происходить в российском инвестиционном сообществе в следующем

году, в какой-то мере можно сравнить по масштабам и значимости разве что с крещением Руси. Инвесторы ищут новую веру. Речь идет о смене фундаментальных подходов к оценке компаний, и дело тут не только в индикаторе безрисковой ставки.

«Подходы к оценке компаний находятся на пороге коренных перемен, — утверждает Владимир Рожанковский. — Раньше аналитики, рассчитывая стоимость компании методом дисконтированных денежных потоков, использовали понятие perpetual growth (беспредельный рост). Я думаю, кризисы последних лет сделали инвесторов скептиками, поэтому новые принципы оценки компаний должны учитывать конечность их жизни, а также возрастающие со временем риски недоплат и имиджевые расчеты целевых финансовых показателей».

Действительно, оптимизма в инвестиционных отчетах становится все меньше. «Сейчас мы стали более пессимистичными, — говорит Александр Захаров. — В своих оценках мы закладываем, как мне кажется, даже больше пессимизма, чем следует».

Массовая доля пессимизма и индикаторы рисков в новых оценках инвесторов будут влиять скорее на ожидания роста биржевых индексов в целом. Помимо этого инвесторам предстоит определиться с объектами вложений.

«В первую очередь будут восстанавливаться наиболее ликвидные «голубые фишки» — те из них, которые в наиболь-

шей степени пострадали не только от падения фондовых рынков, но и от негативного новостного фона (например, «Уралкалий», «Норильский никель», ТНК-ВР), — считает Владимир Рожанковский. — В разрезе отраслей править бал по идее должна была перепроданная электроэнергетика, но в свете недавно принятого постановления правительства о замораживании роста энерготарифов в 2009 году ралли может и не состояться».

По мнению Александра Захарова, судьба российских публичных компаний во многом зависит от решений чиновников относительно госбюджета. «Например, если государство решит поддержать инфраструктурное строительство, хорошим вложением будут бумаги компаний, работающих на госзаказах по строительству дорог, мостов и т. д., — объясняет Захаров. — Мы ожидаем от государства решений по радикальной налоговой реформе, в первую очередь в области нефтедобычи. Если предположить, что налоговое бремя снизится, то ЛУКОЙЛ, «Роснефть» и прочие нефтедобывающие компании сейчас отличные инструменты для инвестирования».

Аналитики отмечают, что характер течения болезни, поразившей мировую экономику в этот раз, радикально отличается от всех предшествующих кризисов. Сама болезнь развивается быстрее, быстрее реагируют на нее и лекари-центробанки. «На мой взгляд, такой сценарий гораздо лучше, чем длительные периоды торможения и рецессии, — считает Захаров. — Думаю, мы наблюдаем резкий экономический спад, который, возможно, будет еще более глубоким. Но затраты компаний тоже будут резко падать. Это не может не привести к относительно быстрому выздоровлению мировой экономики. Думаю, что фондовые и сырьевые рынки уже заложились под еще большее падение мирового спроса. А биржевые индексы, возможно, начнут отыгрывать это будущее восстановление уже во второй половине 2009-го. Если бы я был инвестором с трехлетним горизонтом инвестирования, я бы уже начал заходить на рынок».

Главное при этом — не сыграть роль тех самых инвесторов, которые ловят «падающий нож». В конце концов, оптимизм — хороший лекарь, куда лучший, чем те же центробанки. Главное, чтобы он был всеобщим. □

11 часовых
поясов

85 500 километров

Россия Живет Дорогами



Российские
железные дороги





«Апатит»

Изменение стоимости акций

за 09.01–30.09.2008: 91,49%

Выручка за первое полугодие

2008 года, млн руб.: 13 180,35

Рентабельность по чистой прибыли

за первое полугодие: 28,02%

Профильный рынок: химия (производство минеральных удобрений)

Основной акционер: ОАО «Фосагро»

Всеобщее удобрение

Допинг, позволивший «Апатиту» занять первую строчку в рейтинге «Лучших публичных», — апатитовый концентрат. Компания — практически единственный в России его производитель. Концентрат используется для производства минеральных удобрений, цены на которые в последние годы неуклонно росли (только за первое полугодие 2008 года они подскочили в два раза). Учитывая постоянно увеличивающуюся потребность в продовольствии и, соответственно, растущие закупки минудобрений со стороны агрохолдингов, компаниям вроде «Апатита» во всем мире суждено купаться в золоте, как самим золотодобытчикам.

Ситуацию обострял и все возрастающий дефицит сырья. Так, выручка «Апатита» методично уменьшалась начиная с 2004 года. **Кирилл Таченников**, аналитик ФК «Открытие», объясняет это ежегодным снижением производства концентрата в связи с высокой выработанностью месторождения.

Но к концу лета у аграриев во всем мире (а 80% минеральных удобрений Россия экспортирует) кончились деньги. К ноябрю цены на удобрения упали в три раза, до \$260 за тонну. Удобрения потянули вниз и производителей сырья для них: в начале декабря «Апатит» подешевел на 60% по сравнению с началом года. Однако наше исследование ограничивалось сентябрем — на тот момент «Апатит» еще был вполне в форме.

Будущее компании целиком в руках аграриев. Отраслевые аналитики склонны оценивать его скорее оптимистично. «Глобальная конъюнктура на рынке апатитового концентрата свидетельствует о достаточно шатком балансе спроса и предложения с преимуществом в пользу производителей», — говорит Таченников.

Отчасти интерес инвесторов к компании будет зависеть и от того, в чью пользу разрешится конфликт вокруг 20% акций «Апатита», арестованных в свое время по делу **Лебедева-Ходорковского**. В конце сентября суд постановил, что пакет должен быть передан Росимуществу. По мнению Кирилла Таченникова, это хорошая новость для миноритариев: контроль государства над этим пакетом не позволит основному владельцу компании, «Фосагро», объявить принудительный выкуп акций у мелких акционеров. □

Оценка экспертов

баллы

Позиции в отрасли	75,50
География бизнеса	26,67
Производственные мощности	44,33
Продукты и торговые марки	35,17
Кадровая политика	32,20
Финансовый менеджмент	41,20
Состав акционеров	26,17
Судебные разбирательства	14,50
Привлекательность для инвестора	50,67

2

«Полюс золото»

Изменение стоимости акций

за 09.01–30.09.2008: -32,78%

Выручка за первое полугодие

2008 года, млн руб.: 12 411,48

Рентабельность по чистой прибыли

за первое полугодие: 25,52%

Профильный рынок: золотодобыча

Основные акционеры: Михаил

Прохоров и Владимир Потанин

«Полюс» в минус

У серебряного призера нашего рейтинга «Полюс золото» было целых две причины забраться на вторую ступень пьедестала.

С одной стороны, ценовые рекорды, которые демонстрировало золото на сырьевых биржах, не могли не натолкнуть инвесторов на мысль пополнить портфель бумагами золотодобытчиков. С другой стороны, именно «Полюс золото» вырвалось вперед благодаря активному интересу со стороны **Михаила Прохорова** и **Владимира Потанина**. К середине 2008 года бывшие партнеры затеяли отчаянную борьбу за контроль над одним из крупнейших золотодобывающих предприятий страны, выкупая из свободно-го обращения максимально возможное количество акций.

«Основное влияние на акции „Полюса“ наблюдалось в преддверии годового собрания акционеров в мае 2008 года, — отмечает **Мария Кальварская**, начальник отдела анализа рынка акций аналитического департамента ИБ „Кит финанс“. — Акции прибавили более 60% за пять дней, и после фиксации реестра опустились к предыдущим отметкам. В конце ноября новости о достижении согласия между акционерами „Норникеля“ также оказывали положительное влияние на акции „Полюса“, но динамика была уже не столь впечатляющей».

Действительно, после пикового значения (\$71 за бумагу в середине мая) «Полюс» только дешевел, и к концу сентября докатился до \$31 за акцию, упав относительно начала года на 32%. Однако по сравнению с индексом RTSmm («металлы и добыча»), который к этому времени упал почти на 50%, результат вполне приличный.

«Сейчас популярность золота как инвестиционного инструмента снизилась, — считает Мария Кальварская. — Причины тому — высокая волатильность на товарно-сырьевых рынках, необходимость накопления ликвидности, высокая волатильность валютных курсов. Но стоимость золота все равно остается более стабильной по сравнению с другими товарными группами, а его инвестиционные характеристики выше других».

В конце сентября «Полюс золото» сделало предложение о выкупе контрольного пакета акционерам ведущего казахского золотодобытчика KazakhGold. Так что шансы попасть в пятерку лучших публичных компаний сохраняет и в следующем году. □

Оценка экспертов

баллы

Позиции в отрасли	74,00
География бизнеса	24,86
Производственные мощности	52,00
Продукты и торговые марки	37,71
Кадровая политика	36,71
Финансовый менеджмент	61,00
Состав акционеров	44,57
Судебные разбирательства	27,00
Привлекательность для инвестора	51,43



3

«Дорогобуж»

Изменение стоимости акций за 09.01–30.09.2008: -12,67%
Выручка за первое полугодие 2008 года, млн руб.: 5621,67
Рентабельность по чистой прибыли за первое полугодие: 37,19%
Профильный рынок: химия (производство удобрений)
Основной акционер: ОАО «Акрон»

Цепная реакция

«Дорогобуж» нашел свой способ подкупить фортуны и заморозить цену акций. «Одна из причин, по которым инвесторы очень лояльны к этой бумаге, несмотря на падение рынков и понижение ожиданий прибыли производителей азотно-фосфатной группы минудобрений в 2009 году, это высокие дивиденды,— считает **Владимир Рожанковский**, старший аналитик SiG.— Потенциал падения акций «Дорогобужа», особенно префов, значительно ограничен повышающейся „в противоходе“ с курсовым падением их дивидендной доходности».

В отличие от «Апатита», который стоит в начале «пищевой» цепочки минерально-химического производства, «Дорогобуж», с одной стороны, напрямую зависит от поставщиков сырья (читай: того же «Апатита»), с другой — от спроса на удобрения.

Ситуация со спросом на удобрения, как уже упоминалось ранее, складывается пока не лучшим образом (подробнее на стр. 30). В конце октября «Дорогобуж» уже объявил о сокращении на 15% производства аммиака и на 50% — аммиачной селитры.

С «Апатитом» акционер «Дорогобужа», «Акрон», ведет довольно сложную игру. «Политику „Апатита“ сейчас в основном определяет не „Фосагро“, у которого большая часть пакета акций „Апатита“ находится под арестом в связи с делом Ходорковского, а „Акрон“, — уверен Рожанковский. — Я полагаю, что „Акрон“ не пойдет на открытую конфронтацию с „Фосагро“, но довольно легко сможет пролоббировать выгодные для него тарифы на апатитовый концентрат. В этой ситуации справедлива поговорка, что „мышь родила гору“.

Тем не менее «мышь» и «гора» договориться пока не могут. В августе, когда цены на удобрения были еще на высоте, «Акрон» предложил «Апатиту» заключить пятилетний контракт на поставку апатитового концентрата по 2800 руб. за тонну. Однако договориться сторонам не удалось. В итоге «Дорогобуж» рискует встретить Новый год без долгосрочных контрактов на сырье.

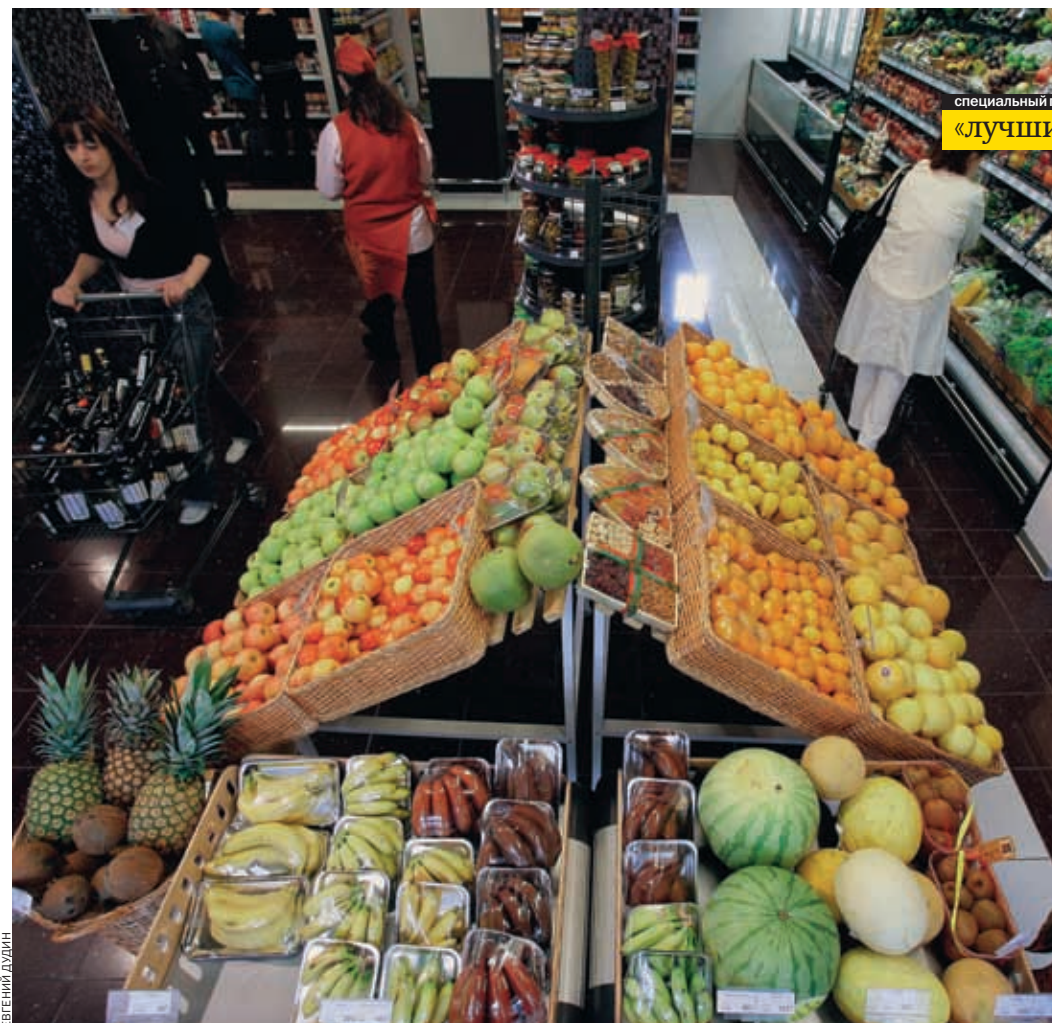
Будущее «Дорогобужа», как и его заклятого друга «Апатита», целиком в руках мировой финансовой системы. В любом случае компании придется снижать выработку, а значит, прибыль и дивиденды, после чего цены на акции, «оттаяв», неминуемо пойдут вниз. □

Оценка экспертов

баллы

Позиции в отрасли	51,33
География бизнеса	29,00
Производственные мощности	34,17
Продукты и торговые марки	27,83
Кадровая политика	35,50
Финансовый менеджмент	50,50
Состав акционеров	42,00
Судебные разбирательства	39,50
Привлекательность для инвестора	51,00

4



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

«Седьмой континент»

Изменение стоимости акций

за 09.01–30.09.2008: 5,42%

Выручка за первое полугодие

2008 года, млн руб.: 18 919,46

Рентабельность по чистой прибыли

за первое полугодие: 5,35%

Профильный рынок: розничная

торговля

Основной акционер:

Александр Занадворов (74,8%)

Терра инкогнита

«Семерка» — самый хитрый победитель в нашем рейтинге. Индекс розничных компаний и производителей потребительских товаров RTSog к концу сентября упал на 40%. А акции «Седьмого континента» за это время на 5% подорожали.

Такая избирательная популярность кажется тем более странной, что ее связь с бизнес-показателями неочевидна. Например, Х5 за первое полугодие заработала \$3,8 млрд, что в два с лишним раза больше, чем в первом полугодии 2007-го. Выручка «Магнита» увеличилась в полтора раза. 22-процентный прирост продаж «Семерки» на этом фоне уже не так впечатляет.

И все же у популярности бумаг «Седьмого континента» среди инвесторов есть внятное объяснение. Год назад **Александр Занадворов** выкупил у своего партнера **Владимира Груздева** 50% компании «7К инвестхолдинг», на которую было зарегистрировано 74,81% «Седьмого континента». Чтобы оплатить сделку, нынешний владелец «7К» взял в Deutsche Bank кредит в размере \$560 млн под залог всех своих акций «Семерки».

Когда в начале июня биржевые индексы начали «закругляться», а потом и заваливаться, акции одного из крупнейших российских ритейлеров могли оказаться довольно сомнительным залогом. Если бы упали вместе с рынком. И они не упали. Конечно, прямых указаний на то, что бумаги поддерживались в интересах Занадворова, нет. Но опрошенные **сф** эксперты, в частности старший аналитик **CiG Владимир Рожанковский**, оценивают вероятность такого сценария как высокую. В конце октября, когда поддержка закончилась, бумаги «Седьмого континента» буквально за несколько дней подешевели почти в четыре раза. И margin call от банкиров не заставил себя ждать.

«Действия Александра Занадворова не имеют прямого влияния на операционную деятельность компании, — считает аналитик ИБ „Кит финанс“ **Наталья Колупаева**. — Тем не менее риск смены контролирующего акционера означает вероятное изменение или проблемы в реализации стратегии развития компании. Так что слухи о возможной продаже части 75-процентного пакета акций господина Занадворова инвестфондам — тревожные сигналы для инвесторов». Сейчас Занадворов, по некоторым данным, пытается перекредитоваться в ВЭБе. □

Оценка экспертов

баллы

Позиции в отрасли **47,00**

География бизнеса **22,43**

Производственные мощности **40,86**

Продукты и торговые марки **34,14**

Кадровая политика **34,29**

Финансовый менеджмент **38,57**

Состав акционеров **38,14**

Судебные разбирательства **34,29**

Привлекательность для инвестора **32,14**



ИТАР-ТАСС

5

«Мостотрест»

Изменение стоимости акций
за 09.01–30.09.2008: 35,71%

Выручка за первое полугодие
2008 года, млн руб.: 9612,96

Рентабельность по чистой прибыли
за первое полугодие: 1,41%

Профильный рынок: инфраструктурное строительство

Основные акционеры: группа Е4 (20%), Marc O'Polo Investments Ltd. (50,3%; бенефициарами Marc O'Polo Investments Ltd. являются физлица — менеджеры «Н-Транс», Е4 и их партнеры)

Почетный мостовой

«Мостотрест» известен скорее делами, чем именем. Он, например, занимался прокладкой московской монорельсовой дороги, строил пешеходный мост у храма Христа Спасителя.

Судьба нашего последнего, пятого победителя в чем-то похожа на судьбу «Полюс золота», пришедшего к финишу вторым. В первой половине года (а точнее, в марте) он пользовался повышенным вниманием двух акционеров — железнодорожного перевозчика «Н-Транс» и инжиниринговой группы Е4 **Михаила Абызова**.

«Мы увеличиваем пакет акций, намереваясь инвестировать в развитие строительства и реконструкции железнодорожных, автодорожных и городских мостов и путепроводов», — цитировал в марте представителя Е4 «Деловой Петербург».

Однако осенью судьбы «Мостотреста» и «Полюса» разошлись. Золотодобытчик не прошел проверку на прочность и принялся дешеветь вместе с золотом и в ногу с большинством других российских бумаг. А мостостроитель и дорожипрокладчик остался незлыблем. Более того, за период нашего исследования он показал 35-процентный прирост. Только уже под самый конец года его «опоры» зашатались, и акции подешевели до \$550 за бумагу — всего-то на 22% по отношению к январю.

Среди основных достоинств «Мостотреста» **Андрей Рожков**, аналитик по строительству и инфраструктуре СiG, отмечает систематизированный подход по расчету себестоимости проектов, широкую географию присутствия и большой опыт сложных инфраструктурных проектов.

Устойчивость «Мостотреста» к биржевым штормам объясняется спецификой его бизнеса. Высокая стоимость нефти важна для компании разве в качестве источника доходов госбюджета. «Мостотрест» будет в цене до тех пор, пока в силе остаются два фактора: желание государства инвестировать в инфраструктуру и, возможность делать это. Несмотря на то что с точки зрения тайм-менеджмента строительство мостов и дорог может быть отнесено скорее к делам важным, но не срочным, пока правительство ограничилось снижением расходов бюджета на инфраструктуру на 15%, да и то в связи с подешевевшими стройматериалами — цементом и металлом. □

Оценка экспертов

баллы

Позиции в отрасли	76,40
География бизнеса	30,60
Производственные мощности	43,20
Продукты и торговые марки	45,80
Кадровая политика	38,80
Финансовый менеджмент	40,60
Состав акционеров	54,60
Судебные разбирательства	25,80
Привлекательность для инвестора	49,20

45 эмитентов, обыгравших кризис

№	КОМПАНИЯ	ТИКЕР	БИРЖА	ОБЪЕМ ТОРГОВ, МЛН РУБ.*	КОЛИЧЕСТВО ТОРГОВЫХ ДНЕЙ	ИТОГОВЫЙ ИНДЕКС
1	АПАТИТ	APAT	PTC	278,53	79	3,083
2	ПОЛЮС ЗОЛОТО	PLZL	MMB5	100 829,00	184	2,799
3	ДОРОГБУЖ	DGBZ	MMB5	580,12	184	2,701
4	СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ	SCON	MMB5	4510,90	184	2,676
5	МОСТОТРЕСТ	MSTT	PTC	3630,92	115	2,477
6	ПОЛИМЕТАЛЛ	PMTL	MMB5	14 870,43	184	1,746
7	ЭКЗ «ЛЕБЕДЯНСКИЙ»	LBDO	MMB5	958,38	184	1,371
8	МОСКОВСКАЯ ОБЪЕДИНЕННАЯ ЭЛЕКТРОСЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ	MSRS	MMB5	1896,38	182	1,366
9	ТРУБНАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	TRMK	MMB5	2316,48	184	1,219
10	ТГК-4	TGKD	MMB5	1539,18	184	1,206
11	УГОЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «КУЗБАССРАЗРЕЗУГОЛЬ»	KZRU	PTC	649,54	153	1,183
12	АКРОН	AKRN	MMB5	5424,96	184	1,081
13	ЮЖНАЯ ГЕНЕРИРУЮЩАЯ КОМПАНИЯ – ТГК-8	TGKH	MMB5	1401,36	183	1,027
14	ТД ГУМ	RU0008913751	MMB5	202,48	184	0,932
15	ГРУППА «РАЗГУЛЯЙ»	GRAZ	MMB5	3036,14	184	0,922
16	ГАЗПРОМ НЕФТЬ	SIBN	MMB5	50 574,17	184	0,905
17	МОСКОВСКАЯ ТЕПЛОСЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ	MSSV	MMB5	440,60	184	0,896
18	УАЗ	UAZA	MMB5	234,11	184	0,686
19	БАНК «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»	STBK	PTC	224,37	82	0,668
20	УРАЛКАЛИЙ	URKA	MMB5	24 497,79	184	0,583
21	БЕЛОН	BLNG	MMB5	3166,51	184	0,566
22	ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ «БАЛТИКА»	PKBA	MMB5	350,20	184	0,558
23	БАНК МОСКВЫ	MMBM	MMB5	1237,10	184	0,523
24	СИНЕРГИЯ	SYNG	PTC	923,61	79	0,507
25	ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	GMKN	MMB5	1 395 511,60	184	0,450
26	РИТЭК	RITK	MMB5	246,05	182	0,444
27	АММОФОС	AMMO	PTC	221,07	100	0,395
28	РОСНЕФТЬ	ROSN	MMB5	532 531,78	184	0,358
29	ДИКСИ ГРУПП	DIXY	MMB5	311,30	177	0,345
30	ЛУКОЙЛ	LKOH	MMB5	1 445 631,27	184	0,320
31	АЭРОФЛОТ	AFLT	MMB5	4801,37	184	0,316
32	МАГНИТ	MGNT	MMB5	3056,78	184	0,275
33	X5 RETAIL GROUP	FIVE	LSE	2795,49	189	0,260
34	РОСТЕЛЕКОМ	RTKM	MMB5	101 220,97	183	0,256
35	ТАТНЕФТЬ	RU14TATN3006	MMB5	84 990,23	184	0,241
36	НОВАТЭК	NOTK	MMB5	28 482,87	184	0,233
37	ТНК-ВР ХОЛДИНГ	TNBP	PTC	507,14	137	0,229
38	РАСПАДСКАЯ	RASP	MMB5	6158,38	184	0,227
39	ТГК-14	TGKN	MMB5	791,59	184	0,226
40	ТГК-2	TGKB	MMB5	1285,57	184	0,216
41	ГАЗПРОМ	GAZP	MMB5	3 225 759,28	184	0,072
42	МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ	MTSI	MMB5	84 218,51	184	0,058
43	ФАРМСТАНДАРТ	PHST	PTC	991,27	112	0,055
44	ВЕРОФАРМ	VFRM	MMB5	393,77	183	-0,565
45	МЕЧЕЛ	MTLR	PTC	312,51	82	-3,191

* ЗА ДЕВЯТЬ МЕСЯЦЕВ 2008 ГОДА

Как мы считали

Под «лучшей» компанией мы подразумеваем компанию, акции которой обыгрывали индекс, то есть дорожали быстрее или дешевели медленнее, чем индекс биржи, на которой они торгуются. Мы исследовали котировки 1400 акций российских компаний в период с 1 января по 30 сентября 2008 года. В окончательный список попали 45 компаний, соответствующих следующим критериям: акции начали торговаться на биржах PTC, MMB5, NYSE, LSE, NASDAQ не позднее января 2008 года; количество торговых дней более 70; совокупный объем торгов превысил 100 млн руб.; количество дней, когда акции выигрывали у индекса, превышает количество проигрышных дней.

При расчете итогового индекса учитывалось не только соотношение прироста акции и индекса биржи, но и объем торгов по этой бумаге на соответствующий день. Таким образом, для расчета итогового индекса использованы два промежуточных показателя. Разность приростов цены акции и индекса биржи определена по формуле:

$$\Delta_i = \frac{C_{i+1}}{C_i} - \frac{P_{i+1}}{P_i},$$

где i — номер торгового дня, C — курс акции на момент последней сделки (если торги по акции в данный день не производились, учитывалась цена акций на ближайший более ранний день торгов), P — значение индекса биржи.

Весовой коэффициент рассчитывался по формуле:

$$W_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i},$$

где V — объем торгов на соответствующий день, n — общее количество торговых дней.

Формула для расчета итогового индекса такова:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^n W_i \cdot \Delta_i}{n}.$$

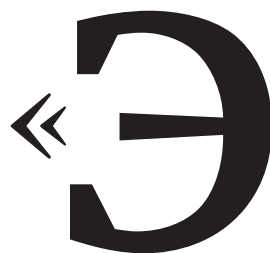
Пятерку победителей по девяти критериям оценивали эксперты следующих инвесткомпаний: CIG, Альфа-банк, «КИТ финанс», «Метрополь», «Тройка Диалог», ФК «Открытие», «Финам». **СФ**



Товар наоборот

Покупать — это работа. Тяжелая — это знает каждый современный потребитель. И неблагоприятная — это осознали пока не все. Неадекватность цен, безответственность продавцов и плохо отлаженные бизнес-процессы — отличительные признаки «рынка продавца», работающего под девизом «не хочешь — не покупай». Изменить ситуацию, отобрать власть у продавцов и вернуть ее покупателю — задача, которую стремятся решать и разгневанные потребители, и переметнувшиеся на их сторону торговцы.

текст:
константин бочарский
иллюстрация:
timoфей яржомбек



ТО ПРОТИВОЕСТЕСТВЕННО — покупать не то, что тебе требуется, а то, что решил сбыть продавец. У покупателя отобрали право принимать решения, оставив лишь иллюзию», — говорит **Руслан Маджитов**, основатель проекта «Ягудза.ру», задача которого — вернуть потребителю право выбора. В своем мнении Маджитов не одинок. Все больше предпринимателей называют ситуацию, сложившуюся в сфере услуг, «торговой диктатурой» и «геноцидом потребителей». Но самое замечательное в этом порыве еще и то, что, перестраивая рынок в несколько миллиардов долларов, здесь можно отлично заработать.

Бремя потребителя

«Однажды мне надо было купить ноутбук, — вспоминает **Артур Вельф**, создатель портала „Покупатор.ру“. — Я хотел заказать его в интернет-магазине с доставкой после 23.00: раньше я не успевал с работы. Мне пришлось обзвонить два десятка сайтов на „Яндекс.Маркете“, чтобы узнать: у половины на самом деле нет заявленного товара, а те, у которых есть, могут его доставить только до 20.00».

Российский потребитель давно отвык от того, что с его мнением считаются. Точнее, и не привыкал никогда. Для «рынка продавца» — неадекватных цен, безответственности и плохо отлаженных бизнес-процессов — всегда находилось объяснение. То экономика неразвита, то она перегрета. В результате покупатель играл по правилам продавца. Правила эти были простые: «не хочешь — не бери».

Западные трендсеттеры, которые дадут определение любому явлению, назвали альтернативу такому положению дел «экономикой намерений». По сути, это продвинутое описание той же истории про «рынок продавца» и «рынок покупателя». В старой экономической модели продавец решает, что нужно потребителю, назначает цену и выбрасывает информацию на рынок. Покупатель выбирает лучшее из имеющегося, при этом понимая, что впереди его ждет еще большая работа: выбор продавца, лучшей цены, изучение условий и собственно совершение покупки — поездки, звонки, оплата, ожидания. «Что за ерунда, — говорит Вельф. — Я хочу купить, и меня же за мои деньги заставляют работать». Каждый из нас думал что-то подобное, но Вельф решил превратить это раздражение в бизнес: в его «Покупаторе» не покупатель работает на продав-

Чтобы сегодня что-то купить, надо убить кучу сил, нервов и времени



Артур Вельф,
основатель проекта «Покупатор.ру»



Руслан Маджитов, основатель проекта «Ягудза.ру», хочет вернуть потребителям власть над вещами

ца, а продавцы конкурируют за покупателя, поместившего заявку на покупку.

Нечеловеческий маркетинг

«Традиционный маркетинг — это манипулирование, и мне это не нравится», — отмечает Руслан Маджитов. — Вот, скажем, люди не отписываются от рекламных рассылок, потому что им лень. Лень не самое лучшее качество. Весь традиционный маркетинг основывается на эксплуатации наших не самых лучших качеств».

Как и Артур Вельф, Руслан Маджитов называет дело, которым он занимается, «революцией в потреблении». Руслан — деликатный человек и ведет свой проект к коммерческой фазе очень осторожно. Сейчас проект занят привлечением людей, обладающих ценным потребительским опытом, и составлением базы вещей, для которых этот опыт будет накапливаться.

Друзья подшучивают над Русланом, что он пошел по кривой дорожке героя романа «99 франков» — взявшись бороться с системой, им самой созданной. Как руководитель отдела маркетинга крупнейшего интернет-продавца, он промывал людям мозг, заставляя их покупать ненужные вещи. «Не „впаривал“ и „заставлял покупать“, — уточняет Руслан, — а „занимался традиционным маркетингом“». Но суть не меняется.

В прошлой жизни Маджитов владел небольшим интернет-магазином, затем работал начальником отдела маркетинга компании eHouse, управляющей одним из крупнейших интернет-магазинов Рунета «Доставка.ру». В октябре этого года eHouse купил интернет-активы компании «Марта», включая другого лидера онлайн-торговли — сайт 003.ru, и стал крупнейшим в России оператором этого рынка. Руслан же ушел из eHouse, чтобы сделать наконец-то проект, который позволил бы отплатить за все зло, принесенное традиционным маркетингом простому потре-

бителю: площадку, где не реклама, а потребительский опыт определял бы ценность вещей и помогал делать выбор.

Можете жаловаться

Интернет-рынок и раньше тестировал различные аукционные системы — как для покупателя, так и для продавца. Особенность «Покупателя» в том, что клиент может указать какие угодно дополнительные условия. «Например, чтобы товар доставили в аэропорт или домой в три часа ночи», — говорит Вельф и вбивает в условия фразу «курьер должен быть трезвым». Условие повлияет на цену, но это право потребителя — решить, что для него важнее. Следить за выполнением условий призван внушительный бэк-офис проекта, который здесь называют «службой заботы о клиенте». В отличие от многих других компаний, декларирующих сервис своей ключевой компетенцией, у «Покупателя» обратная связь с покупателями — основа бизнес-модели. «Практика показала, — рассказывает Вельф, — что для эффективной аукционной системы достаточно, когда за заявку покупателя торгуются всего три-пять компаний. Конечно, лучше, если их будет 20. Но идея в том, что у нас самой концепцией бизнеса ограничено количество магазинов, с которыми мы готовы сотрудничать. Соответственно, тот продавец, который захочет воспользоваться нашими покупателями, должен будет тщательно исполнять свои обязательства. В противном случае — отчисление».

На прошлой неделе «Покупатель» как раз отчислил первого продавца. Всего же их в системе сейчас около 90. На страже качества их работы стоят десять сотрудников службы «заботы о клиенте» и аутсорсинговый call-центр, услуги которого обходятся в 70 центов за минуту разговора. «В среднем это около \$2,5 на одну покупку», — подсчитывает Вельф. Такова стоимость качественного обслуживания — всю коммуникацию с клиентами ве-

дуют сотрудники «Покупателя», а не продавцы товара. Они же первыми узнают о проблемах, возникших при выполнении заказа. «Мы уговариваем потребителей жаловаться, — говорит Вельф. — Даже ввели премию: на старте проекта за подробный рассказ о качестве сервиса покупателю начислят на счет 500 руб.». Вопрос — готовы ли магазины соглашаться на драконовские условия «Покупателя» и заниматься чистой воды оппортунизмом, попирая принципы нестигаемой постсоветской торговли. Вельф уверен, что готовы.

Поставщик покупателей

По словам Артура Вельфа, 85% рынка электроники — от крупной бытовой техники до гаджетов — занимают небольшие интернет-магазины. «Это почти совершенная конкуренция, когда все предложения доступны, товар стандартизирован и на рынке нет крупного продавца или группы, которые могли бы оказать на него существенное влияние», — считает он. Перед запуском своего проекта Вельф проводил исследование емкости рынка электроники с которым, по его словам, согласились и эксперты РАТЭКа, и некоторые игроки рынка. Общий объем рынка электроники составил \$30 млрд, при этом около 10% от него приходится на интернет-торговлю. «Оценки расходятся, — признается Вельф, — кто-то дает 3–5%, кто-то 5–7%. Но, как правило, эти данные основываются на информации вендоров, учитывающих сбыт офлайновым и онлайн-игрокам. Однако, скажем, продажи через интернет-магазин „Эльдорадо“ (а это около \$60 млн) у них будут учтены как офлайн. Кроме того, многие интернет-магазины покупают товар у дилеров и тем самым накручивают счетчик офлайн-продаж».

«Типичному интернет-магазину, имеющему в штате пяток курьеров и делающему 10–20 продаж в день, выгоден наш сервис», — уверен Вельф. Такой сервис позволяет выбирать выгодные заказы, например по территориальному принципу. Также он помогает вступать в общение с покупателем и предлагать ему дополнительные товары или услуги, скажем, флешку в комплекте с фотоаппаратом. Кроме того, сервис в состоянии регулировать нагрузку на курьеров, объем выполняемых заказов становится управляем: надо добрать объем — снижай цену на товар, курьеры заняты — не вступай в торги. Самое главное — сервис позволяет получить покупателей на рынке, которому в ближайшей перспективе светит только спад. Правда, для этого желающим придется постараться.

Помощь зала

«На Западе это называют social shopping, — объясняет Руслан Маджитов, — мне же больше нравится „осознанное потребление“». Главная идея его проекта «Ягудза.ру» — целесообразность покупки того или иного товара на основании мнений тех, кто этим товаром уже владеет. То есть не продавцов и даже не экспертов, а именно потребителей. «Можно долго обсуждать преимущества I-оптики, — говорит Маджитов, — но реплика одного человека о том, что эти объективы настолько тяжелые, что от дня работы с такой техникой вечером болит спина, окажется гораздо ценнее рассуждений об оптических свойствах линз».

Главная примета пользователя «Ягудзы» — личный опыт использования товаров и экспертиза в области потребительских

Все больше предпринимателей называют ситуацию, сложившуюся в сфере услуг, «торговой диктатурой» и «геноцидом потребителей»

качеств. «Все мы эксперты, — уверен Маджитов. — И всегда можем сказать, для чего лучше всего годится та или иная вещь».

На первый взгляд заставить людей тратить время на то, чтобы помогать другим делать выбор, рассказывая о своем телефоне или ноутбуке, задача утопическая. На самом же деле она не кажется таковой тем, для кого в Японии припасено слово «отаку» и которых в России можно найти среди аудиторий таких сайтов, как «Бумбумрум» и «ЛимитедАнлимитед». «Японцы говорят: как человек относится к вещам, так он относится к себе и к окружающим», — рассказывает Руслан. Пока «Ягудза» — база данных вещей и мнений. Как Маджитов собирается монетизировать этот актив, догадаться несложно: там, где покупатель делает выбор, естественно, смотрит кнопка «купить».

Разрыв шаблона

Маджитов, как и Вельф, также говорит о проблеме «рынка продавца»: «Есть шаблон, когда компания предлагает, а покупатель подстраивает свои желания под имеющиеся возможности. На „Ягудзе“ наоборот. Ты расскажешь его обитателям, в чем же твоя задача, и тебе посоветуют». Как и на «Покупателе», вопрос и совет могут быть любой «глубины» — от просьбы охарактеризовать конкретный товар до совета по наилучшему решению проблемы.

«Это разрыв шаблона, — считает Маджитов. — Мы создаем новый способ принятия потребительских решений. Или как минимум удобный интерфейс для него». «Я хочу покупать там, где буду на равных с продавцом», — добавляет Вельф. По сути, «Ягудза» и «Покупатель» дополняют друг друга: на одном ресурсе удобно общаться с коллегами по потреблению, на другом — с продавцами. «Ягудзу» уже облюбовали магазины необычных вещей как витрину для своих товаров. «Покупатель» не конкурент, а ценный партнер для небольших интернет-магазинов. Похоже, что «рынок продавца» не устраивает не только потребителей. **сф**

реклама

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное рекламное объявление в тематических блоках:

- Недвижимость • Деловые предложения
- Ланч • Работа и образование
- Автомобили, логистика, грузоперевозки
- Бизнес-маркет
- Business-guide (юр. услуги, финансы, деловые предложения, недвижимость)

По вопросам размещения рекламы звоните Варваре Стояновой, Татьяне Антоновой или Наталье Крюковой по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25; www.kommersant.ru

Коммерсантъ



КОМПАНИЯ 3М ПРЕДЛОЖИТ РОССИЙСКОМУ РЫНКУ ПРОЕКТОР РАЗМЕРОМ С МОБИЛЬНЫЙ ТЕЛЕФОН. УСТРОЙСТВО ДАЕТ ИЗОБРАЖЕНИЕ ДО 130 СМ

Карманный сеанс

ТЕКСТ: **алексей гостев**

Корпорации 3М есть чем похвастаться в сфере инноваций. Именно ей принадлежат патенты на клейкую ленту Scotch и липкие листочки для заметок Post-It, без которых невозможно представить себе современный офис. В начале декабря 3М провела презентацию нового микропроектора MPro 110. Исходя из прогнозов развития рынка компания сделала ставку на увеличение доли домашних пользователей. «Скоро проектор будет установлен в гостиных многих домов,— комментирует руководитель по развитию бизнеса „3М Россия“ **Ольга Колеватова**.— И наверняка его можно будет найти в портфеле и даже в кармане у многих пользователей».

Достоинством гаджета является компактность: он выглядит как мобильный телефон и весит около 150 г. Максимальная диагональ изображения, которое способен транслировать MPro 110,— 130 см. Проектор совместим с ноутбуками, видеоплеерами и мобильными телефонами. В России он будет стоить около \$535. □

Домкрат для талии

В канун новогодних праздников и сопутствующих им гастрономических излишеств этот гаджет окажется весьма кстати. На сайте интернет-магазина Skymall предлагают за \$30 похожий на домкрат прибор, который растягивает джинсы. Его нужно поместить внутрь брюк и зафиксировать пояс специальными зажимами. Вращая ручку, вы делаете влажные джинсы просторнее, пока они не станут соответствовать вашей талии. Создатели домкрата уверяют, что использовать их детище гораздо дешевле, чем отдавать брюки в ателье. Аппарат способен растянуть пояс на 2,5–12 см. Главное не перестараться — прибор работает лишь в одном направлении. □



WWW.GEARGRAB.COM

Виды на мороз

Компания Black & Decker выпустила на рынок детектор холода. По форме он похож на обычный карманный фонарик. Детектор способен распознавать отклонение температуры в 1 °C. Вы направляете луч на то место, где может уходить тепло. Как только фиксируется падение температуры, загорается голубой светодиод. Прибор стоимостью \$40 позволяет выявить все щели в помещении. □

Реинкарнация сифона

Никому не нравится пить газировку без газа. Но бывает, что в початой большой бутылке кола выдыхается и становится «пресной». Интернет-магазин Get Organized предлагает воспользоваться в таких случаях приспособлением, которое позволяет сохранить напиток в нужной кондиции. Прибор, стоящий \$13, состоит из небольшого диска, который кладется на стол, и крана. Вы просто прикручиваете диск, снабженный разъемом со стандартной «бутылочной» резкой, к горлышку и переворачиваете конструкцию. Кола, разлитая из такого крана, будет шипучей, даже если бутылку открыли несколько дней назад и забыли плотно завинтить крышку. □



WWW.TECHBLOG.COM

ALAMY/PHOTAS

Почему жертвами кризиса ликвидности в первых рядах становятся доткомы?

Потому что они привлекают деньги, не генерируя кэш. Надо постараться, чтобы компания заработала, подтвердила бизнес-модель, а затем искать заемные средства. Когда стартану привлекать кредиты или соинвесторов? Попробую объяснить на примере одной идеи. Назовем ее «Бюрократ.Ру».

Однажды я долго сидел в приемной крупного чиновника и разговорился с его секретарем Татьяной. Пожаловался ей, что письмо в их уважаемое ведомство не так просто написать. Она между делом сказала, что ее сын Толик оканчивает институт и хотел бы заняться каким-то своим малым бизнесом. И тут мне пришла идея: а почему бы Толику не создать проект, который решил бы проблему написания стандартных деловых писем для многих компаний? Я сам часто получаю такие послания: «Нижайше ваш...» А есть ведь «канон», известный чиновникам.

Я тут же, из приемной, попытался забронировать домен Burokrat.ru, но он был уже занят. Забронировали за \$200 Burokrat-pismo.ru на год. Давайте посмотрим, как Толик мог бы развить эту идею. Набираем удаленных сотрудников из числа отставных бюрократов-пенсионеров. Многие живут с детьми, интернет есть. Платим сдельно. Делаем проекту небольшую, без пафоса, рекламу.

Клиент пишет, что должно быть в письме. Он может не стесняться и мата, если хочет донести до исполнителя суть мысли. Фрилансер представляет пять вариантов письма, например, злое, менее злое, конструктивное, обнадеживающее, настаивающее. \$10 на подобную услугу будет не жалко потратить. Толик \$5 отдаст фрилансеру, а \$5 — себе в копилочку и на налоги.

Мы запускаемся почти без вложений. Если это предложение заинтересует хотя бы каждую десятую компанию, то емкость рынка — миллионы долларов в год. И вот тогда, чтобы купить новые серверы, заработать не только в России, но и в Нью-Йорке, мы и обратимся к кредиторам и инвесторам. Только тогда!

Да, дело может и не пойти на новом уровне, если, например, грянет всеобщий кризис. Но при таком раскладе Толик хотя бы скажет честно: пузыри не надую. □



Директор по развитию компании «Симбиотел» Денис Шаргородский готов предложить владельцам сотовых телефонов дешевый заменитель международного роуминга

КОМПАНИЯ «СИМБИОТЕЛ» ПРЕДЛАГАЕТ АБОНЕНТАМ СЕРВИС, КОТОРЫЙ СНИЗИТ СТОИМОСТЬ ЗВОНКА В ДРУГУЮ СТРАНУ В НЕСКОЛЬКО РАЗ. ЕСТЬ ЛИ У ПРОЕКТА БУДУЩЕЕ, РАССУЖДАЮТ НАШИ ЭКСПЕРТЫ.

Связь на стороне

ДЛЯ МНОГИХ людей, пользующихся мобильной связью, стало уже привычным делом заблаговременно пополнять свой баланс на круглую сумму, отправляясь в другой регион или за границу. Все привыкли к тому, что в зарубежном роуминге счет за минуту разговора ведется в десятках, а то и в сотнях рублей. Активные интернет-пользователи давно открыли для себя IP-телефонию. Можно устроиться с ноутбуком в любом кафе, где есть Wi-Fi, подключить микрофон и говорить с человеком на другой стороне земного шара, не опасаясь гигантских счетов. Однако существует технология, которая позволяет так же дешево осуществлять международные звонки, имея при себе только мобильный телефон с GPRS.

Стартовавший в январе этого года проект EZtalk создан на основе технологии обратного вызова, или, другими словами, callback-телефонии. До того как основать собственный бизнес, президент «Симбиотела» **Роман Розенберг** 12 лет проработал в крупных консалтинговых и ИТ-компаниях.

«IP-телефония — это совсем другая история», — говорит директор по внешним коммуникациям «Симбиотела» **Евгений Рябовол**. Использование IP-телефонии предполагает, что голосовые данные передаются по интернет-каналам. С одной стороны, это удобно, с другой — качество связи заметно снижается. «Проблема в том, что каналы интернета не предусмотрены для голосовой передачи», — объясняет Евгений. Технология обрат-

ного вызова работает следующим образом. Вы скачиваете на телефон специальную программу EZtalk, через которую осуществляются звонки. Набрав номер абонента в этой программе, вы отправляете GPRS-запрос на сервер EZtalk. После чего сервер совершает два звонка — вам на сотовый телефон и вашему абоненту. Для вас обоих звонки тарифицируются как входящие, то есть бесплатные. Способов подачи запроса на сервер много, это можно делать и через SMS, и по интернету, но самый дешевый и простой — через GPRS. Таким образом, абонент платит своему оператору связи только за короткое GPRS-соединение, во время которого отправляется запрос на сервер. «К сожалению, просто по GPRS разговаривать невозможно, но использовать его как способ подачи сигнала очень удобно», — говорит директор по развитию «Симбиотела» **Денис Шаргородский**. По его словам, в декабре прошлого года «Симбиотел» протестировала систему

в интернете, намеренно оставив несколько ошибок в коде. Люди этим воспользовались, и в сети стали появляться сайты, с которых можно было осуществлять звонки бесплатно. «Информационной составляющей в этом не было, — рассказывает Денис, — люди не знали, что это наш сервис. Но мы получили отзывы и выявили несколько ошибок».

По словам Евгения Рябова, основное конкурентное преимущество EZtalk — в качестве предоставляемых услуг связи. Поэтому звонить через сервис «Симбиотел» все-таки дороже, чем с помощью IP-телефонии. Но при этом существенно дешевле, чем через операторов мобиль-

ставляется возможность отправлять SMS в любую точку мира по единой цене 95 коп. В планах «Симбиотела» — ввести на отдельных тарифах дополнительные справочные службы. Основным сервисом, на который делает ставку «Симбиотел», является роуминг. С EZtalk новая карта, которую абонент приобретет за границей, будет под тем же номером, что и в городе, где он постоянно живет. При этом стоимость разговоров станет равна обычным тарифам сервиса плюс 3 руб. Абонентом сервиса компании можно стать в любой стране, где есть сотовая связь стандарта GSM с бесплатными входящими звонками.

Самое дешевое, на что может рассчитывать абонент, пользуясь услугами операторов в Египте, — 80 руб. в минуту за входящий звонок и 100 руб. — за исходящий. «У „Симбиотела“ все по-другому. Входящий обойдется в 7 руб., а исходящий — в 10 руб.»

ной связи. По словам Дениса Шаргородского, самое дешевое, на что может рассчитывать абонент, пользуясь услугами операторов, например, в Египте — 80 руб. в минуту за входящий звонок и 100 руб. за исходящий. «У „Симбиотела“ все по-другому, — говорит Денис, — входящий вам обойдется в 7 руб., а исходящий — в 10 руб.».

Разрабатывая сервис EZtalk, его создатели уделили немало внимания различным приложениям, расширяющим возможности мобильной связи. Например, через сервис можно соединить двух людей или устроить конференцию с одновременным участием пяти человек. «У сотовых операторов это организовано криво, и таким сервисом никто не пользуется», — говорит Шаргородский, демонстрируя на экране своего мобильного интерфейс EZtalk. Кроме этого, через специальное приложение абонентам предо-

Сейчас в штате «Симбиотела» 50 человек. Возможность пополнения баланса EZtalk интегрирована уже в 90% терминалов оплаты связи. По словам Евгения Рябова, на текущий момент создана вся необходимая инфраструктура для пользования услугами «Симбиотела». «Теперь наша основная задача — чтобы люди о нас узнали», — говорит он. На сегодняшний день сервис привлек уже 40 тыс. активных абонентов.

Первоначально проект существовал за счет частных инвестиций. В июле 2008 года в развитие компании вложился «ВТБ — фонд венчурный». Сумма инвестиций составила \$4 млн. «Кризис, конечно, чувствуется, — сетует Денис Шаргородский. — В связи с ним мы вынуждены были повысить тарифы по России на 1 руб.». Вместе с тем кризис дал возможность компании продвинуть свои конкурентные преимущества, заявив о себе как об антикризисном варианте связи.

Операторы относятся к деятельности «Симбиотела» неоднозначно. Поводов для подобного отношения, по словам директора по развитию, нет. «Мы не пытаемся конкурировать с операторами „большой тройки“ по звонкам в Москве, — говорит Денис Шаргородский. — В конце концов, что такое 40 тыс. абонентов для МТС, например? Капля в море». □

экспертное мнение

— Услуги международной и междугородней связи будут иметь достаточно устойчивый рост: 7–9% в год. Объем рынка доходов, в перераспределении которого может участвовать EZtalk (учитывая рынок мобильной связи), можно оценить к 2010 году в 90–100 млрд руб. (\$3,2–3,6 млрд). EZtalk получит значимую долю доходов на этом рынке благодаря оптимальному соотношению цена-качество. С одной стороны, это лучше, чем в IP-телефонии, качество связи при сравнимых ценах, а с другой — при качестве, аналогичном мобильным и фиксированным операторам, более низкие цены, в том числе и в роуминге.

инвестировать



Михаил Борзунов,
директор проектов компании
CRM-Design

— Венчурный фонд ВТБ привлекли в этом проекте следующие факторы: элегантное техническое решение, умелое коммерческое позиционирование технологии, социальное звучание проекта, делающее услуги мобильной связи более доступными. Мы уверены, что команда «Симбиотела» успешно выведет на рынок пакет современных услуг на базе инновационной технологии EZtalk, который привлечет внимание широких слоев российского потребителя, а также представителей малого и среднего бизнеса. Как инвесторы мы ожидаем, что уже в следующем году выручка компании превысит \$10 млн.

инвестировать



Андрей Морозов,
управляющий директор ЗАО
«ВТБ — управление активами»

бизнес план

Потребность в инвестициях:

\$4 млн

Срок окупаемости:

в течение 2009 года

Планируемый доход: \$10 млн

Сегодня

«серьезные» интернет-компании банкротятся одна за другой. Зато уволенные офисные работники валом повалили на сайты знакомств, которые испытывают настоящий расцвет.



Когда в Нью-Йорке «хоронили» банк Lehman Brothers и толпы испуганных брокеров обновляли в интернете свои резюме, срочно заменяя цифру в графе «ожидаемая зарплата» на цифру в несколько раз меньшую, в одной американской компании царило по-настоящему праздничное настроение. Match.com, о которой идет речь, расположена в Далласе (штат Техас). Над входом в ее офис красуется плакат с изображением девушки с цветком в волосах, похожей на «убиенную» героиню сериала Дэвида Линча Лору Палмер. Хотя в России о техасском интернет-гиганте знают довольно мало, Match.com — один из лидеров интернет-индустрии с оборотом более \$500 млн. Match.com — это сервис знакомств, и 2008 год обещает повысить его доходы еще на несколько сотен миллионов долларов. В дни кризиса число зарегистрированных пользователей на Match.com увеличилось до рекордных отметок, достигнув 15 млн в день. Когда дела на работе плохи, миллионы людей начинают срочно искать свою «вторую половинку» — тем более что у них для этого теперь есть время.

В эпоху Великой депрессии единственной отраслью экономики, которая выросла, стала индустрия развлечений. Сегодня единственной интернет-услугой, поднявшейся на кризисе, могут стать службы знакомств. Российские компании тоже запускают все новые сервисы в этой сфере. Например, «Мамба» недавно запустила сервис Mopamoug, предназначенный для «серьезных» отношений. Пусть немного замедлится экономический рост, зато демографическая ситуация наверняка улучшится. □

лучшее из блогов

Том Асакер,

экс-управляющий GE

В коммерческих коммуникациях существует проблема восприятия. Потребителю сложно сразу понять ценность вашего предложения. Решить эту проблему просто: не нужно говорить о ценности вашего продукта, нужно просто ее продемонстрировать. Оставьте попытки изменить восприятие потребителя через коммуникацию — вы впустую потратите время и деньги.

BLOG: **A Clear Eye**

<http://www.acleareye.com>

Сет Годин,

гуру маркетинга

Чтобы быть ближе к чему-то новому, нужно платить. Сегодня это ясно куда лучше, чем раньше. Чем свежее новость или продукт, тем больше усилий и денег нужно вложить в то, чтобы обладать ими. Получаете ли вы то, за что платите в вашем поиске нового? Стоит ли оно того? В любом случае мне кажется, что иногда в этой гонке за новым мы крупно переплачиваем.

BLOG: **Seth's blog**

<http://sethgodin.typepad.com>

Тим Сандерс,

бизнес-тренер

Когда наступают тяжелые времена, люди становятся испуганными, напряженными и расчетливыми. Это объяснимо. Но нужно понимать, что путь выживания лежит в прямо противоположной плоскости. Во время рецессии просто необходимо быть эмоционально привлекательным для своего клиента. В таком случае вы становитесь маяком для потребителя и выигрываете, в то время как ваши мрачные конкуренты умирают.

BLOG: **Sanders Says**

<http://sanderssays.typepad.com>

идеи провокации



ПРОДВИГАЯ ТЕХНОЛОГИЮ AMBILIGHT, КОМПАНИЯ PHILIPS ВМОНТИРОВАЛА В РЕКЛАМНЫЕ СТЕНДЫ УВЕЛИЧЕННЫЕ КОПИИ ТЕЛЕВИЗОРОВ.

Выход за рамки

текст: **алексей гусаков**

Молодая команда из департамента нестандартных разработок рекламного агентства Master Ad придумала серию необычных рекламных брендмауэров для производителя электроники Philips. Они вмонтировали в стенды увеличенные макеты телеприемников. Но это не самое интересное, что можно увидеть в размещенной на улицах Москвы рекламе от Master Ad. В продвигаемых моделях телевизоров Philips используется технология Ambilight, действующая во время просмотра периферийное зрение зрителя. Суть ее в том, что специальная система анализирует картинку, дополняя ее светлые зоны по периметру рассеянным светом. Благодаря этому изображение как бы выходит за рамки экрана — так глаз воспринимает изменение освещенности стены, находящейся сзади телевизора. Макеты телеприемников в брендмауэрах Master Ad также оснащены технологией Ambilight: изображение, помещенное в эти рекламные экраны, словно северное сияние распространяется по задней стенке стенда. Сама картинка при этом остается статичной, а подсветка становится то более, то менее интенсивной.

По мнению креативщиков из Master Ad, новинки такого рода позволяют взглянуть на рекламу глазами фантазера или ребенка, что расширяет устоявшиеся рамки восприятия. Не случайно слоганом рекламной акции стали слова «Мешают рамки? Смотрите шире». Для установки брендмауэров в Москве была привлечена трейдинговая компания НЛТ, входящая в холдинг «Инкотекс» и специализирующаяся на разработке систем освещения и светодиодных технологий. Рекламная кампания разбита на несколько этапов. На сегодняшний день в столице установлено 11 брендмауэров и суперсайтов. □



Билборд-магнит

Бразильский госпиталь Santa Casa de Curitiba является историческим и архитектурным памятником. Чтобы найти деньги на реставрацию зданий и на новое медицинское оборудование, была организована благотворительная программа по сбору средств. Для ее рекламы на улицах города разместили магнитные билборды, чтобы любой человек, узнав, кто и зачем собирает деньги, мог прямо здесь пожертвовать несколько сентаво. Монеты можно приклеить (вернее, «примагнитить») прямо к поверхности рекламного плаката. □



Одинокая калория

PepsiCo запустила в Германии рекламную кампанию низкокалорийного напитка Pepsi Max, героем которой стала одна очень одинокая калория с трудной судьбой. Рекламистами из BBDO был придуман печальный мультперсонаж. В трех версиях плаката калория убивает себя разными способами. Причина суицида — беспросветное одиночество. На первом привязанной к ракете калории остаются мгновения до встречи с Землей. На втором героиня сидит под ведром кислоты. Наконец, бедняга предстает с петлей на шее и простреленной головой. □



«Несколько парней из бизнеса управляют **тысячами сумасшедших людей**»

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ CIRQUE DU SOLEIL **Даниэль Ламар**
РАССКАЗАЛ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ», КАК ОН ОТРАЖАЕТ «АТАКУ КЛОНОВ».



Франкоканадец Даниэль Ламар — президент сумасшедшего дома. Во всяком случае, говоря о сотрудниках возглавляемой им компании Cirque du Soleil, он любит употреблять прилагательное *crazy*. Такая организация досталась ему в управление от основателя Cirque du Soleil **Ги Лалиберте**. По мнению **У. Чан Кима** и **Рене Моборна**, авторов книги «Стратегия голубого океана», бывший уличный огнеглотатель Лалиберте в свое время совершил бизнес-чудо: нашел свободную от конкуренции нишу на стагнирующем и давно поделенном цирковом рынке. Чтобы сделать это, ему действительно пришлось совершить пару сумасшедших поступков. В частности, Лалиберте отказался позиционировать цирк как детское развлечение и убрал оттуда животных. В результате в Cirque du Soleil потянулась не цирковая публика, а люди, не удовлетворенные другими видами досуга, например аудитория ночных клубов и мюзиклов. Их оказалось достаточно, чтобы оборот компании превысил \$600 млн. Даниэль Ламар рассказал **сф**, как он защищает этот «голубой океан» от хищников — клонов компании.

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Считается, что причина успехов Cirque du Soleil — в ставке на «стратегию голубого океана».

Вы сами это признаете?

ДАНИЭЛЬ ЛАМАР: Хотел бы отметить, что мы не просили авторов книги писать о Cirque du Soleil, и сделанные ими выводы стали для нас неожиданно. Но нам, конечно же, здорово польстило, что



опыт труппы уличных исполнителей стал материалом для важного исследования, проведенного в INSEAD. Авторы очень хорошо проанализировали наш бизнес, и мы согласились с их результатами.

СФ: Теперь вам, наверное, легко управлять компанией — вы знаете, что уже попали в «голубой океан». Он неисчерпаем, конкурентов в нем нет, значит, можно расслабиться. Чем вы вообще занимаетесь?

ДЛ: Лучше всего у меня получается открывать новые проекты, что я и делаю в Cirque du Soleil. Я стремлюсь максимально диверсифицировать наш бизнес географически — мы постоянно выходим в новые страны. Например, в прошлом году появились в Китае. В этом наконец добрались до России, и я просто счастлив — русские очень любят международные шоу, в вашей стране у нас отличные перспективы. Кроме того, я стараюсь максимально расширить портфель наших шоу, сохранив уникальность каждого из них. Они не должны повторяться. Например, несколько лет назад мы получили право использовать в шоу музыку The Beatles, чего до нас не удавалось никому, — помогла дружба Ги Лалиберте с *Джорджем Харри-*

поэтом мы так популярны в этой стране: каждый раз посещаем не менее пяти городов и продаем более миллиона билетов в год.

СФ: С другой стороны, пока хит не успел надоесть, он стабильно приносит деньги. Зачем от него отказываться?

ДЛ: Я уважаю стратегию других компаний, но у нас свой путь. Шоу «О», которое мы регулярно ставим в Лас-Вегасе, уже более десяти лет — самое популярное представление в мире. Ежегодно мы продаем на него в среднем по 700 тыс. билетов. Люди очень часто просят нас привезти «О» в их страну. Но мы, несмотря на сумасшедшую популярность шоу, не будем этого делать.

СФ: Подождите, вы же только что говорили, что каждый раз приходите в страну с новым шоу. На Лас-Вегас действие стратегии «голубого океана» не распространяется?

ДЛ: «О» — это и вправду классический хит. В Лас-Вегасе мы не меняем репертуара, потому что тамошний рынок — особенный. Вегас работает только с большими брэндами, люди едут туда, чтобы прикоснуться к ним. Одним из этих брэндов является наше «О».

СФ: Какие еще средства борьбы с имитаторами есть в арсенале Cirque du Soleil?

«Мы не хотим по примеру Бродвея „прикармливать“ зрителей к своим представлениям, чтобы они раз за разом ходили на одно и то же. Мы хотим вечно играть в своей собственной лиге, а для этого нужно раз за разом удивлять зрителя чем-то новым. Не бывает такого, чтобы в двух точках Земли одновременно шло одно и то же шоу или мы несколько раз подряд приезжали в одну страну с одинаковым репертуаром»

соном. Но звучит она только в одном нашем представлении.

СФ: Почему вам нужна широкая линейка не похожих друг на друга шоу? Стараетесь переиграть имитаторов, которые, по крайней мере в США, у вас уже появились?

ДЛ: Скорее, стремимся не стать имитаторами самих себя. Сейчас главная задача для нас — не начать клонировать успешные шоу. Мы не хотим по примеру Бродвея «прикармливать» зрителей к своим представлениям, чтобы они раз за разом ходили на одно и то же. Нам не нужен «Призрак оперы». Мы хотим вечно играть в своей собственной лиге, а для этого нужно раз за разом удивлять зрителя чем-то новым. Поэтому каждое из наших представлений существует в единственном варианте. Не бывает такого, чтобы в двух точках Земли одновременно шло одно и то же шоу или мы несколько раз подряд приезжали в одну страну с одинаковым репертуаром. Например, посмотрите, как мы работаем в Испании. Мы возвращаемся туда каждые два года с новой программой. Два года назад привозили Alegria, в этом году — Varekai. Наверное, именно

ДЛ: Организационная структура. Если конкурент уведет у нас половину сотрудников, то все равно будет выглядеть нашей бледной копией. Понимаете, Cirque du Soleil — это ненормальная компания: несколько парней из бизнеса управляют тысячами сумасшедших людей.

СФ: Как вы ими управляете?

ДЛ: Давайте я расскажу, как мы придумываем шоу. У нас есть отдел R&D, где собраны инженеры, тренеры и артисты. Они разрабатывают новые технологические решения. Кроме того, у нас есть подразделение разведчиков, которые выискивают по всему миру новые идеи, — мы называем этих людей «охотниками за сокровищами». Информация обо всех созданных технологиях и собранных сокровищах поступает в единую базу, где также хранятся профили сотрудников. С точки зрения своего устройства бизнес Cirque du Soleil представляет собой набор автономных креативных клеток — руководитель любого регионального офиса может самостоятельно выбрать из этой базы все, что ему понадобится. Моя задача — следить, чтобы эти «клетки» не конфликтовали друг с другом. **СФ**

«Cirque du Soleil» преуспела потому, что поняла: для того чтобы побеждать в будущем, компаниям следует прекратить конкурировать между собой. Единственный способ победить конкуренцию — это перестать пытаться победить. Чтобы понять, чего достигла Cirque du Soleil, представьте себе рыночную вселенную, состоящую из двух океанов: алых и голубых. Алые океаны символизируют все существующие на данный момент отрасли. Это известная нам часть рынка. Голубые океаны обозначают все отрасли, которые на сегодняшний день еще не существуют».

У. Чан Ким, Рене Моборн
Стратегия голубого океана
М.: Гиппо, 2005

НЕМНОГИЕ РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ МОГУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ КРИЗИС ДЛЯ РОСТА. КОМПАНИЯ «ГРАНТ-МОТОРС» МОЖЕТ: КЛИЕНТ ПОШЕЛ КОСЯКОМ. А ВСЕ ПОТОМУ, ЧТО КРИЗИС — САМОЕ ВРЕМЯ ДЛЯ АУТСОРСИНГА.

Гараж на вынос

текст:
**сергей
кашин**
иллюстрация:
**анна
музыка**

Новые завгары

«Когда мы „входим“, месяца три-четыре продолжаются... ну, не конфликты, но взаимное недопонимание», — рассказывает **Павел Михарев**, генеральный директор компании „Грант-моторс“. — В принципе нас везде без радости транспортники принимают, это естественно». «Грант-моторс» — единственная российская компания, которая специализируется на новой для нашего рынка услуге — аутсорсинге заводского транспорта (занятого межцеховыми перевозками и обслуживанием ежедневных потребностей больших заводов). Слово «флит-менеджмент», которым сейчас в столицах обозначают услугу по управлению корпоративными автопарками, Михареву не нравится. То есть слово-то нормальное, приятное на слух, а вот те компании, которые его к себе примеряют, занимаются, по его мнению, ерундой. «Ставят компьютер, телефон. Сажает девочку. У нее на экране расписание, и ее задача — вовремя „мерседес“ к подъезду подать, помыть и отправить на ТО. Услуги диспетчера», — описывает бизнес столичных флит-менеджеров Павел Михарев.

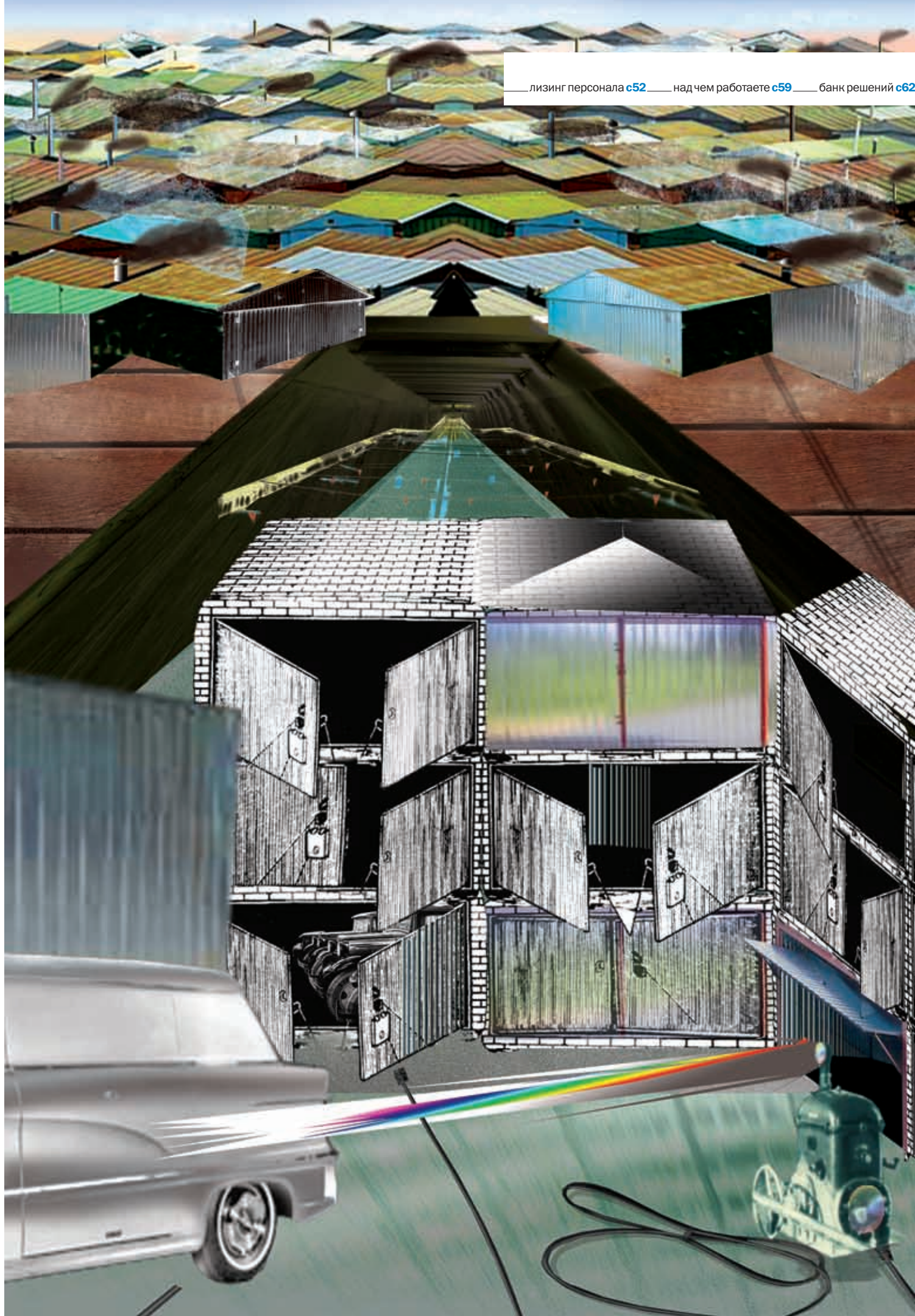
Клиенты «Грант-моторс» — крупные промышленные предприятия, в их автопарке сотни машин — «КамАЗы», «буханки», «татры», автокраны и еще черт знает какие марки и модификации («что давали, то и брали, попадаются экземпляры 1984 года выпуска»), сотни водителей и начальники транспортного цеха. Вопреки известной юмореске, последние за словом в карман не лезут.

Управление производственным транспортом на промышленных предприятиях — одна из самых главных черных дыр. Соперничать с ней за это звание способна разве что сфера закупок. В России подавляющее число компаний, предоставляющих услуги флит-менеджмента, расположились в столицах, их специализация — легковой автопарк крупных, в первую очередь иностранных, корпораций. Промпредприятия (за исключением тех, кто ак-

тивно работает с розницей) редко уделяют этому вопросу серьезное внимание. При этом в США, согласно опросу, проведенному журналом Industry Week в 2006 году, 7% производственных компаний отдали транспортную функцию на аутсорсинг. Моментальная экономия, которую обеспечивают (по их собственным утверждениям) аутсорсеры корпоративного парка, достигает 15–20%. При условии наличия нормального управленческого учета в компании-заказчике эта цифра легко проверяется. А сейчас экономия в несколько миллионов рублей (при парке в сотню и более машин эта сумма абсолютно реальна) может стать существенной антикризисной мерой. **Александр Ованесов**, партнер консалтинговой компании Strategy Partners, считает, что обращение к аутсорсингу в условиях кризиса абсолютно логично.

Новая политика

В 2005 году, после 10 лет руководства транспортными фирмами, занимавшимися по большей части «дальнобоем», Павел Михарев пришел в компанию «Корпус групп». У ведущего в России организатора корпоративного питания (марка «ЛаньЧ») есть множество клиентов — промышленных предприятий в 30 регионах страны. Три года назад руководство компании ре-





Бывший офицер Павел Михарев знает, как нужно строить завгаров

Здравый смысл

Ничего сверхсложного в их методике оптимизации работы заводского транспорта нет. Просто реформы, как говорит Михарев, не может проводить реформируемый. «Если у компании четыре автокрана, можете быть уверены, что три из них активно трудятся на сооружении дач руководителей», — улыбается исполнительный директор «Грант-моторс» **Геннадий Амазариани**.

Конечно, на одном только прекращении использования автомобилей в личных целях 20% затрат не сэкономишь. Ручейков, куда утекают средства, великое множество. Просто до оптимизации у руководства не всегда доходят руки.

Например, на «Магнезите» диспетчерская функция «в реале» выглядела так. В 11 утра садились с начальником цеха человек 15–20 специалистов и до обеда планировали ходки машин. «Люди ручкой писали, под линейчку, форму на 400 машин. Очень продуктивно, не правда ли?» — иронизирует Павел Михарев.

Первый шаг к оптимизации — сравнение реальных и нормальных, в представлении «Гранд-моторс», затрат на автопарк. Сотрудники компании-аутсорсера собирают данные о расходах за последние год-полтора. Как правило, машины числятся за транспортным цехом (который иногда выделен в «дочку», но «дочку» несамостоятельную), да еще к каждому цеху прикреплены несколько единиц автотранспорта. Считаются, во-первых, явные расходы: топливо, запчасти, зарплата водителей. А во-вторых, те затраты, что «спрятаны» в общем котле — платежи за коммунальные услуги, зарплаты сотрудников центрального офиса (экономистов, бухгалтеров, занятых обслуживанием нужд транспортников). После обсуждения с топ-менеджментом («обычно никто не спорит — расходы все равно достаточно очевидные») выводится стоимость машино-часа.

Дальше «Грант-моторс» предлагает свои условия. «Например, у одного клиента выходило, что час эксплуатации „Волги“ стоит 600 руб. Этого не может быть, потому что не может быть никогда. Мы предлагаем 320 руб. — и здесь уже зашит наш доход», — говорит Павел Михарев. Клиент может принять эти условия, а может и отказать. Если ударили по рукам, начинается работа.

шило развивать направления, дополняющие основной бизнес. Почему бы «в нагрузку» к заводской столовке не взять в управление и транспортный цех?

Первым клиентом был Кирово-Чепецкий химический комбинат (КЧХК), который за год до этого стал базой химической империи **Дмитрия Мазепина** (ныне компания «Уралхим»). «Я был такой нештатный директор транспортного цеха, без моей визы ничего нельзя было сделать: ни купить хоть что-нибудь, ни продать. Иначе тут же бы уволили», — вспоминает Павел Михарев. Клиентом «Корпус групп» химкомбинат так и не стал — дело ограничилось простым консалтингом по транспортным проблемам.

В «Корпус групп» Михарев не задержался. Сейчас он объясняет, что не сошлись в цене. В той, которую надо предлагать клиентам. «В „Корпус групп“ хотели слишком высокую рентабельность. Она была нормальной для их кейтерингового бизнеса, но в транспорте столько заработать нельзя. Нельзя прийти и сказать: „давайте мы сделаем вам лучше, но дороже“, — поясняет Павел Михарев. Сейчас «Грант-моторс», по его словам, закладывает в проекты 7-процентную рентабельность. И утверждает, что практически не глядя может гарантировать 10–15-процентное единовременное снижение расходов на транспорт, впоследствии — до 25%.

Но первые несколько проектов «Грант-моторс» не пошли, как и на КЧХК, дальше

стадии консалтинга. «Но мы набивали шишки и отработывали стандарты», — говорит Павел Михарев.

Первым крупным клиентом по аутсорсингу — передаче транспорта в полное управление «Грант-моторс» — в 2006 году стал комбинат «Магнезит» в городе Сатка Челябинской области, уникальное предприятие по выпуску огнеупоров. В конце 2007 года клиентами стали Челябинский трубопрокатный завод, Первоуральский новотрубный завод, еще несколько менее крупных компаний. Сейчас «Грант-моторс» управляет парком более чем в 800 машин. Это сопоставимо с результатами ведущих компаний столичного рынка флит-менеджмента. Например, у существующей четыре года фирмы «Пятое колесо менеджмента» в управлении более 2 тыс. автомобилей, у лидера рынка «АЛД Автомотив» — 4,5 тыс. (3 тыс. из них предоставлены ею клиентам в аренду).

Павел Михарев говорит, что весной 2008-го «Грант-моторс» почувствовала сильный всплеск интереса к своему бизнесу. «Возвращались старые, „консалтинговые“, клиенты, пришло много новых», — вспоминает он. Именно весной предприятия реального сектора почувствовали проблемы с кредитованием. И появилась потребность в поиске внутренних резервов. Сейчас в процессе разработки сразу пять новых «входов» «Грант-моторс», которые должны произойти в ближайшие два-три месяца.

Задача аутсорсера — без задержек обслужить все заявки, поступающие от завода (за сбой в работе придется платить штрафы). Так как «Грант-моторс» обслуживает все заявки без разбора, а гендиректор компании-заказчика, как правило, очень тщательно анализирует результаты первого месяца, последний обнаруживает массу интересных подробностей о жизни своего автопарка («А скажи-ка, Иван Иванович, куда ты брал автокран в воскресенье?»). В общем, на три-четыре месяца недопонимания, о котором говорил Михарев, вполне хватает.

Хранилище резервов

Наступает этап собственно оптимизации затрат — он начинается с автопарка. Тут результаты самые наглядные. На «Магnezите», например, использовалось 430 единиц техники — сейчас хватает и 260. На ЧТПЗ осталось 148 машин против 280 прежних. «Есть разница?» — задает риторический вопрос Павел Михарев. Прекращается постройка дач, доставка папки с одной-единственной бумажкой на «КамАЗе» — потребность в машинах значительно снижается. От незанятых автомобилей без сожаления избавляются. «Были предложения создавать коммерческие отделы и работать с внешними заказчиками. Но мы отказались от этой идеи. Это не наш бизнес», — подводит черту Михарев.

Геннадий Амазариани, который когда-то стажировался в американской транспортной компании, рассказывает, что вынес из этой стажировки одну главную идею: «Любое движение, которое мы совершаем, стоит денег. Даже если на данный момент понятия не имеете, сколько это стоит. В российских транспортных компаниях запаралеленных, излишних процессов никак не меньше половины». Он иллюстрирует, что значит избавиться «от лишнего жирка» по-американски. У компании, которая владела 50 здоровенными «траками», офис состоял из двух комнаток (ни одна из которых не была кабинетом владельца, который вообще редко бывал на месте), на окладе (мизерном) сидела только секретарша — оплата остальных была привязана к результату. На аутсорсинг были отданы не только бухгалтер и техническое обслуживание, но и опись заказов. На заднем дворе никогда не стояло без дела больше од-

ного-двух грузовиков — пожалуй, только болезнь водителя могла привести к такой ситуации.

В своих новых «дочках» (которыми становятся бывшие транспортные цеха клиентов) параллельно с выявлением «лишних» бортов «Грант-моторс» оптимизировала и кадровую структуру. «Обычно мы обнаруживаем кучу начальников при кабинетах, секретаршах и огромных окладах, все они непонятно чем занимаются», — говорит Павел Михарев. Для работы в Сатке был специально создан программный комплекс на базе «1С: Предприятие 8», под который переучили средний персонал. «Доходило до истерик со слезами, до криков „я не знаю, что такое мышка, и никогда не выучу“», — говорит Михарев. С водителями было меньше всего проблем. Их зарплата состоит, как правило, из тарифной ставки (5 тыс. руб.) и запутанной системы надбавок, разобраться в которой непросто. Теперь в каждом отработанном часе 100 руб. принадлежит водителю. Предельно понятно и не вызывает вопросов. Проблем с дисциплиной тоже, по словам Михарева, нет. Впрочем, например, в Сатке, где расположен «Магnezит», всего 40 тыс. жителей — и потрепавший работу на этом градообразующем предприятии вряд ли сможет найти столь же оплачиваемую замену.

На следующем шаге реорганизуется система техобслуживания и ремонта. На этом пункте директорам экономить запрещено. Если по графику положено ТО-3 — значит, машина должна его пройти. Система закупок тоже меняется. «Раньше на „Магnezите“ заказ был централизованным. То есть транспортный цех мог ждать какую-нибудь сторублевую деталь месяца три, пока заказ доходил до центрального офиса и исполнялся. Правда, при этом у них был склад, где хранилось запчастей на несколько миллионов рублей», — говорит Павел Михарев. «Грант-моторс» оставила склад на 150 тыс. руб. — «лампочки, ремни, фильтры».

Ценный кадр

Кроме возможностей, кризис, конечно, принес «Грант-моторс» и проблемы. Способность заводов платить сильно пострадала. Но Михарев не беспокоится. «Если клиент не остановит производство, мы не пропадем. Они не могут совсем без транс-

книга

«Прежде чем заключать сделку, хорошо бы попросить у каждого из потенциальных поставщиков разрешения поговорить хотя бы с одним из старых клиентов о том обслуживании, которое он получает. Поставщики услуг редко бывают в восторге от таких просьб, ибо не все их клиенты довольны».



Дж. Брайан Хейвуд
Аутсорсинг.
В поисках конкурентных преимуществ
М., СПб., Киев: Вильямс, 2002

порта, а мы не выживем без них. Это сильно способствует компромиссам», — констатирует он.

Гораздо сильнее его беспокоит проблема кадров: «Вы знаете, что в Москве нельзя найти директора автопредприятия?» На сайтах поиска кадров уже два месяца висит вакансия «Грант-моторс» — они ищут директора на \$6 тыс. в месяц. По словам Михарева, на рынке есть большой кадровый провал, образовавшийся в 1990-е годы. «Есть ребята с хорошим образованием, с МВА, но молодые, без профильного опыта, и есть люди моего поколения. Водилы — народ своеобразный. Новичка они сразу прошупывают: карбюраторы таскают на замену каждый месяц и компрессию ведрами носят. Если директор проколется на такой проверке, уважения ему не видать. А те, кто постарше, сломать себя уже не могут. Психология „дай-дай“ въедается глубоко», — опечален Михарев. Кадры «Грант-моторс» пытается растить свои. Уже двух молодых ребят из Сатки перевели на другие проекты. А с МАМИ заключен договор, что студенты старших курсов будут распределяться в «Грант-моторс».

Следующий год станет проверкой для рынка аутсорсинга. Компании, которые предоставляют услуги ИТ, транспортного, финансового и кадрового аутсорсинга, должны доказать, что они полезны не только тогда, когда у клиентов нет проблем с ликвидностью, но и сейчас, когда каждый рубль на счету. **СФ**

«Наступает эра временных сотрудников»

КРУПНЕЙШИЙ МИРОВОЙ РЕКРУТЕР ADECCO GLOBAL КУПИЛ РОССИЙСКУЮ КОМПАНИЮ AVANTA PERSONNEL И СОБИРАЕТСЯ ПРОДВИГАТЬ УСЛУГИ ПО АРЕНДЕ ПЕРСОНАЛА. ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА ВРЕМЕННЫЕ СОТРУДНИКИ МОГУТ ОКАЗАТЬСЯ ВЫГОДНЕЕ ПОСТОЯННЫХ.

ТЕКСТ:
**татьяна
юрасова**

«Если сравнивать покупку компании с браком, то можно сказать, что мы познакомились с Avanta Personnel, присмотрелись к ней, а теперь и расписались», — шутит генеральный директор швейцарской рекрутинговой компании Adecco Global **Дитер Шайф**.

В том, что Avanta получила замечательного «мужа», сомнений нет: Adecco — мировой лидер кадровой индустрии с оборотом свыше 20 млрд евро. А вот зачем Adecco понадобилась российская компания, образованная менее двух лет назад? У швейцарцев уже есть в России свой офис, который работает с 2002 года. «Швейцарцы купили личный брэнд **Елены Новиковой**», — уверен исполнительный директор Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП) **Валерий Оськин**.

Совладельцы Avanta Personnel Елена Новикова, **Наталья Ганина** и **Татьяна Богус** в свое время владели долями другой компании — кадрового холдинга «Анкор», но тогда им не удалось заключить союз с Adecco (см. **сф** №35/2006). В 2007 году Новикова, Богус и Ганина покинули «Анкор» и основали Avanta Personnel. Сейчас под брэндом Avanta Personnel работают более 400 сотрудников в девяти офисах по всей стране.

Об условиях сделки стороны не распространяются, однако цена вопроса явно невелика — эксперты говорят о нескольких миллионах долларов. С помощью Avanta Personnel швейцарская Adecco собирает не только усилить свои позиции в сегменте подбора постоянного персонала, но и продвигать свою фирменную услугу — сдачу персонала в аренду,

или «темпинг» (от англ. temporary — «временный»). Суть ее в том, что по заказу работодателя агентство поставляет ему сотрудников на срок от четырех часов до пяти лет — «темпов», само платит им зарплату и уплачивает налоги. А потом передает «темпов» другому заказчику. В России такую услугу чаще называют лизингом персонала.

В России темпинговый рынок пока слабо развит. По оценке генерального директора Adecco Russia **Константина Бряузова**, он насчитывает 20–25 тыс. временных работников. Это всего 0,03% от 74 млн экономически активного населения (для сравнения: в Великобритании «темпов» 5%). Между тем Дитер Шайф уверен, что наступает эра временных работников. Он объяснил **сф**, что в условиях глобальной конкуренции «темпы» выигрывают за счет профессиональной универсальности и гибкости.

Проектные люди

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: В России компании редко используют заемный труд, сравнивая его чуть ли не с работоторговлей. Что вы ответите на это?

ДИТЕР ШАЙФ: А что рабского в международной мобильности труда? Например, в Норвегии не хватает рабочих рук, а в Польше, напротив, они в избытке. Наша компания находит там рабочих, устраивает для них курсы по изучению норвежского языка и тренинги, помогающие адаптироваться в стране. В Норвегии мы находим им работу, обеспечиваем жильем, социальными гарантиями. И зарплату, заметьте, они получают норвежскую. Это им самим вы-



ДМИТРИЙ ДУХАНИН

Глава Adecco Global Дитер Шайф готов закрыть временными сотрудниками любые вакансии — на срок от четырех часов до пяти лет

«**Мы** сравнивали стоимость нашей услуги и внутренние расходы тех клиентов, с которыми давно сотрудничаем. Иногда для них темпинг оказывается даже дешевле, хотя чаще всего при сравнении мы выходим в ноль»

годно. Сейчас все говорят о глобальной конкуренции: за одну и ту же работу в Германии платят больше, в Венгрии — меньше, а в Китае — еще меньше. Что плохого, если за спиной работника стоит компания, которая помогает ему с трудоустройством?

СФ: Тогда откуда такое предубеждение?

ДШ: В развитых странах люди также сравнивали темпинг с рабством, а сейчас он широко используется. Подобное отношение очень распространено на ранних этапах развития отрасли по подбору временного персонала. Предвзятое отношение обусловлено и тем, что появилось много агентств, которые не очень-то заботятся о своем персонале. У них лишь одна цель: заработать побольше денег.

СФ: Разве ваша компания не того же хочет?

ДШ: Да, того же, но мы заботимся о своих сотрудниках. У нас работают около 700 тыс. «темпов». Числятся они в штате нашей компании или нет, зависит от местного законодательства. Например, в Швеции, Германии временные сотрудники состоят в штате Adecco, и мы официально платим им зарплату, несем за них ответственность, поручаем им проекты.

СФ: А кто платит зарплату специалисту, когда проект заканчивается, а нового пока нет?

ДШ: Обычно временный персонал подбирается под конкретный проект. С сотрудниками заключается срочный договор. После его окончания многие специалисты переходят на другой наш проект. А некоторые получают предложения от компании-клиента перейти к ним в штат. Обычно мы поддерживаем связь с временными сотрудниками, которые были задействованы в проектах наших клиентов, и новую работу в первую очередь предлагаем им.

СФ: В условиях кризиса вам, возможно, придется сокращать своих сотрудников?

ДШ: Знаете, мне не нравится слово «кризис». По опыту мы знаем, что экономический цикл длится десять лет — сначала подъем, потом спад. Сейчас мы переживаем непростой период. Если предприятия-клиенты в разных странах будут закрываться, то что мы сможем сделать? Конечно, будем вынуждены начать сокращать персонал.

Профи взаимны

СФ: По каким критериям Adecco подбирает временных сотрудников?

ДШ: Мы предоставляем временный персонал для проектов в различных отраслях. По нашим данным,

досье

Персона:

Дитер Шайф

Год рождения:

1952

Образование:

Университет прикладных наук в Аахене (Германия)

Карьера:

занимался продажами в компании ЗМ.

В 1998-м перешел в Johnson & Johnson Cordis, где в 2001 году занял пост вице-

президента по Европе.

В 2002 году стал CEO лидера немецкого кадрового рынка Deutscher Industrie Service AG, а после покупки ее Adecco возглавил Adecco Global. По данным Business Week, компенсация Шайфа в 2007 году составила \$3,30 млн

Семейное положение:

женат; трое детей

досье

Компания:

Adecco Global

Дата основания:

образована

в 1996 году в результате слияния европейских лидеров в области подбора персонала — Adia (Швейцария) и Ессо (Франция). После поглощения Adecco в 2000 году американской Olsten Staffing стала крупнейшей рекрутинговой компанией мира: в 75 странах у нее работает более 36 тыс. постоянных и 700 тыс. временных сотрудников

Бизнес-показатели:

оборот за первую половину 2008 года — 10,231 млрд евро; чистая прибыль — 349 млн евро

Офис в России:

открыт в 2002 году

60% составляют работники невысокой квалификации, а 40% — квалифицированные и очень квалифицированные сотрудники.

СФ: Разве «белых воротничков» тоже берут взаймы?

ДШ: Вас это удивляет? Многие CEO и HR-менеджеры также уверены, что временные работники — это непременно «синие воротнички». Между тем, услуга по подбору временного персонала претерпела существенные изменения. Сейчас работодателей все больше интересуют сотрудники высокой квалификации, и спрос на них растет. Это обусловлено тем, что в глобальной экономике компании вынуждены быть гибкими. Как правило, у многих из них есть ключевые компетенции, в которых они преуспевают. Однако для ряда проектов своих специалистов может и не быть. Именно за этим ресурсом они обращаются к нам. Инженеры, ИТ- и финансовые специалисты — вот кто сейчас, пожалуй, больше востребован, чем «синие воротнички».

СФ: И в каких отраслях они востребованы?

ДШ: Я не знаю ни одной западной компании, где бы не работали временные сотрудники. Взгляните на новый самолет Airbus 380 — в его создание внесли вклад и инженеры Adecco. А рабочие нашей компании собирали все эти сложные элементы и узлы в единый аппарат. Я сам был на заводе и видел, как происходит сборка самолета. Очень сильное впечатление. Наши специалисты работают и в проектах по производству солнечной энергии, и в микроэлектронике, не говоря уже об автомобильной промышленности. Сегодня нет ни одного крупного автопроизводителя, который бы не использовал труд наших высококвалифицированных «темпов».

СФ: Какую долю от общей численности персонала они обычно составляют?

ДШ: В автомобилестроении — до 30%. В среднем, в зависимости от отрасли и специализации компании, число временных работников составляет от 5 до 15%. И в интересах Adecco, чтобы наши сотрудники находили хорошую работу, делали карьеру и повышали свою квалификацию.

Курсы впрок

СФ: Можно ли говорить о какой-то карьере временного работника?

ДШ: У этих людей есть все возможности для карьерного роста. Допустим, мы устраиваем человека на позицию «оператор производственной линии» в машиностроительную компанию на год. При высоких результатах уже через полгода он может стать team leader, еще через два-три месяца — мастером смены. Таких перспективных сотрудников компании часто берут в штат. И перед людьми открываются уже новые возможности построения карьеры. Но здесь многое зависит и от желания самого человека.

СФ: То есть повышение квалификации — это личное дело временного сотрудника?

ДШ: Как любой работодатель, мы вкладываем средства в обучение персонала и повышение квалификации. Хотя хорошее профессиональное образование — это дорогое удовольствие. Посмотрите, в таких странах как Германия, Франция и Италия правительства потратили огромные деньги на обучение и переподготовку безработных. А теперь чиновники признают, что те инвестиции были неэффективны, поскольку не вполне учитывали потребности рынка труда. У нас другой подход: мы сначала изучаем потребности рынка, запросы наших клиентов, а потом обучаем наших сотрудников.

СФ: Сколько Adecco тратит на образовательные программы для своих «темпов» в России и других странах?

ДШ: По России я пока ответить не готов, хотя деньги в обучение мы вкладываем. К примеру, чтобы восполнить недостаток знаний у работников с уровнем квалификации ниже необходимого, компания организует тренинг на рабочем месте. Во Франции на обучение персонала мы потратили в 2007 году 120 млн евро, в Италии — 30 млн евро. В Германии каждый пятый временный работник чему-то учится — например, водить грузовик и т. д. Что же касается «белых воротничков», то, скажем, инженер, занимающийся аэрокосмическими исследованиями, тоже повышает квалификацию в своей области.

СФ: Зачем тратить столько денег?

ДШ: Мы кровно заинтересованы, чтобы наши обучающие программы были актуальными. Ведь чем более высокую зарплату получает временный сотрудник, тем больше в результате зарабатывает и наша компания. Нам приходится убеждать клиентов, что выгодная услуга не может быть дешевой.

На непостоянной основе		
СТРАНА	ЭКОНОМИЧЕСКИ АКТИВНОЕ НАСЕЛЕНИЕ, МЛН ЧЕЛ.	ВРЕМЕННЫЕ РАБОТНИКИ, %
ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	28,8	5,0
НИДЕРЛАНДЫ	7,0	2,5
ЛЮКСЕМБУРГ	0,3	2,5
ФРАНЦИЯ	27,1	2,1
БЕЛЬГИЯ	3,5	2,0
АВСТРИЯ	3,2	1,4
ДАНИЯ	2,7	1,2
ФИНЛЯНДИЯ	2,6	1,2
ГЕРМАНИЯ	38,4	1,0
ШВЕЦИЯ	4,5	1,0
ШВЕЙЦАРИЯ	4,1	1,0
НОРВЕГИЯ	2,4	1,0
ПОРТУГАЛИЯ	2,4	0,9
ИСПАНИЯ	17,0	0,8
ИТАЛИЯ	24,5	0,6
ПОЛЬША	14,0	0,2
ГРЕЦИЯ	4,0	0,1
РОССИЯ	74	0,03

ИСТОЧНИК: WORLD RECRUITMENT MARKET, 2007

Цена вопроса

СФ: Сколько стоят временные работники для работодателя?

ДШ: Заказчик берет на себя все обычные для штатных сотрудников расходы: зарплату, налоги, социальное страхование плюс стоимость наших услуг по рекрутменту и кадровому администрированию. Я не могу сказать точно, сколько они стоят. Это зависит от длительности проекта, от потребностей в персонале.

СФ: Получается, что временные сотрудники обходятся компаниям гораздо дороже?

ДШ: На первый взгляд это так, но давайте посмотрим, какую экономию получает заказчик. Например, сколько времени потратила бы бухгалтерия на начисление и расчет зарплаты хотя бы для 50 дополнительных сотрудников? Сколько работодатель экономит на содержании офисных помещений? А надо еще посчитать расходы на рекламу о найме работников, затраты на охрану труда...

СФ: То есть, по-вашему, работодатель еще и выигрывает?

ДШ: Если посчитать все статьи затрат, а их около десяти, то да, выигрывает. Мы сравнивали стоимость нашей услуги и внутренние расходы тех наших клиентов, с которыми давно сотрудничаем. Иногда для них темпинг оказывается даже дешевле.

СФ: А если взять уровень подготовки «темпов» и их штатных коллег, то в чью пользу сравнение?

ДШ: Нередко временные сотрудники — настоящие мастера на все руки. Сегодня для людей как никогда важно развивать такое качество, как employability, то есть обладание большим количеством квалификаций и компетенций, что дает возможность получить работу в разных сферах. Некоторые «темпы» с опытом работы в различных проектах и компаниях становятся настоящими экспертами.

СФ: Как бы вы оценили перспективы темпинга в России?

ДШ: Знаете, в молодости мама говорила мне: «Найди работу в немецкой корпорации — они такие надежные, что ты будешь устроен на 50 лет вперед». Но сейчас карьеру строят по-другому. Я работаю в индустрии, связанной с темпингом, уже шесть лет, и могу сказать, что только сейчас наступает эра временных сотрудников. Если взглянуть на кривую роста индустрии темпинга, то она плавно, но постоянно растет. И судя по опыту других стран, эта услуга будет развиваться и в России — несмотря на все предубеждения. Это будет зависеть от степени развития законодательства, а также от готовности людей понять сущность темпинга. **СФ**

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют

ЭТО место не для местных

КОГДА В ГОСТЯХ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ДОМА



библиотека **Коммерсантъ**

Покупайте книгу в магазинах:

«Библио-глобус», «Москва», «Московский дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах www.ozon.ru, www.labirint-shop.ru, www.biblion.ru и www.bolero.ru

реклама



конкурс система успеха

Секрет фирмы
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

Внедрение системы управления бизнес-процессами в авиакомпании «Трансаэро» стало логичным шагом к повышению эффективности деятельности одного из лидирующих авиационных перевозчиков России

текст: **Денис Вефлиемов**



Небесные технологии

Актуальность внедрения ERP-системы управления бизнесом была вызвана стремительным увеличением объема деятельности «Трансаэро», второй в России авиакомпании по показателям пассажирооборота. Именно автоматизированные бизнес-процедуры позволяют учитывать все факторы, способные повлиять на динамику продаж и доходы, а также сохранять контроль над постоянно растущими показателями. Важно отметить, что последнее условие соблюдается в случае, если процессы в компании стандартизированы и унифицированы.

До установки ERP-системы в «Трансаэро» использовались приложения, написанные специально для нужд компании, а также различные коммерческие решения. Безусловно, такой набор программ помогал сотрудникам выполнять требуемые задачи в рамках подразделения, офиса или представительства. Тем не менее, рабочая процедура, в которую были вовлечены сразу несколько департаментов, требовала унифицированного решения. **Сергей Коротков**, руководитель директората информационных технологий «Трансаэро», комментирует ситуацию в компании в момент начала автоматизации: «Когда речь шла о задаче, проходящей внутри подразделения, использовавшиеся ранее программы работали безупречно. Но в случае, когда мы сталкивались с процессами, требовавшими взаимодействия нескольких департаментов, могли возникать сложности».

Для сохранения высоких темпов роста компании менеджмент «Трансаэро» принял решение о внедрении лучших практик организации бизнеса, используемых на рынке в данный момент. От кандидата на должность ERP-системы ожидали гибкости и быстрого результата.

Как утверждает **Сергей Коротков**, именно широкий набор инструментов автоматизации, гибкий подход, а также разумное соотношение цены и качества повлияли на выбор Microsoft Dynamics AX в качестве ERP-решения.

Команда внедренцев из «Корус Консалтинг» включала 12-13 человек, одновременно занятых на проекте. Большой численный состав сотрудников «Корус Консалтинг», в частности, был обусловлен выполнением сложной задачи — перевода деятельности сотрудников на новую систему автоматизации всех финансовых и кадровых бизнес-процессов компании. «В любом внедрении важнее всего правильно реализовать управление изменениями, — считает **Сергей Коротков**. — Обучение персонала и дальнейшая работа проходят легко, если процессы новой системы заранее знакомы и логичны». В момент первого знакомства с Microsoft Dynamics AX консультанты «Корус Консалтинг» присутствовали на рабочих местах будущих ключевых пользователей системы и объясняли каждый шаг. Профессиональный подход ИТ-подразделения к внедрению нового для «Трансаэро» продукта помог завершить процесс быстро и без потерь. Сейчас вопросов по поводу реализации той или иной задачи в Microsoft Dynamics AX у сотрудников «Трансаэро» практически не возникает.

«В начале внедрения системы мы столкнулись с тем, что некоторые сложившиеся в компании бизнес-процессы не всегда укладываются в логику ERP, — говорит бизнес-аналитик корпоративной информационной системы «Трансаэро» **Евгений Авданин**. — Таким образом, в отдельных случаях бизнес-процессы изменялись согласно лучшим практикам, реализованным в системе, а кое-где Microsoft Dynamics AX



приходилось надстраивать и дорабатывать для соответствия передовым процессам и ноу-хау «Трансаэро».

Авиационный бизнес, действительно, предъявляет множество специфических запросов к автоматизации. Пример такой доработки – модуль расчета заработной платы летного персонала. Обычно размер компенсации сотрудника среднестатистической компании либо фиксирован, либо варьируется, исходя из отработанных часов. Заработная плата персонала, принимающего участие в перелетах, подвержена влиянию множества факторов: например, время в полете или маршрут учитываются при начислении компенсации. При внедрении Microsoft Dynamics AX сотрудники «Корус Консалтинг» разработали автоматическую систему расчета для данной задачи.

Благодаря Microsoft Dynamics AX в «Трансаэро» стало возможным просмотреть всю историю найма персонала, а отделы, работающие с сотрудниками, получили в свое распоряжение детальную картину характеристик работников компании. Более того, регламентированные законодательством отчеты о деятельности отдела кадров, которые необходимо подавать в соответствующие инстанции, ранее заполнялись вручную, а теперь генерируются автоматически, позволяя выполнять больше кадровых задач с тем же количеством персонала.

Основные пользователи системы управления бизнес-процессами в «Трансаэро» – административные и финансовые департаменты. Несколько важнейших подразделений компании полностью перешли на ведение управленческого и бухгалтерского учета доходов и расходов в новой системе. К таковым, в частности, относятся директорат расходов, директорат доходов, расчетный центр и бухгалтерия. Вся надлежащая первичная документация также ведется в Microsoft Dynamics AX. Система управления бизнес-процессами выполняет крайне разнообразные задачи каждого подразделения, а также позволяет справиться с большими объемами информации и существенным

количеством транзакций. К примеру, перенос документов в системы типа банк– клиент и ввод входящих платежных поручений в Microsoft Dynamics AX широко используются расчетным центром «Трансаэро».

В качестве одного из примеров успешного решения главной задачи автоматизации – унификации бизнес-процессов можно привести расчеты с контрагентами. Ведение таких взаиморасчетов стало сквозным бизнес-процессом для нескольких подразделений «Трансаэро». Для корректной реализации этой возможности был разработан ряд регламентирующих инструкций, а также набор форм отчетности.

Одним из оснований для осуществления оплаты в «Трансаэро» может служить формализованная служебная записка. Для отслеживания циркуляции таких служебных записок был создан набор отчетных форм, позволяющий отследить объемы и динамику платежей по самым разным статьям бюджета: от командировок и налогов до начисления заработной платы.

Как объясняет менеджер проекта, заместитель руководителя по информационным технологиям «Трансаэро» **Елена Смирнова**, увеличение количества бизнес-процессов не обязательно обозначает существенный рост численности персонала: именно качественный, а не количественный рост позволяет «Трансаэро» обеспечивать значительное увеличение объемов операций без найма дополнительных сотрудников.

Поддержание жизнедеятельности бизнеса требует контроля. Не стал исключением и внедренный продукт: на базе Microsoft Dynamics AX создана система аудита безопасности. Для обучения персонала в компании используются различные инструменты: в первую очередь это руководства, помогающие новым работникам понять принципы работы в Microsoft Dynamics AX. Также в компании используются рассылки новостей, рассказывающие об изменениях в системе

и реализации бизнес-процессов. Эти новостные дайджесты позволяют сотрудникам «Трансаэро» всегда оставаться в курсе любых нововведений —, что крайне важно в ситуации, когда необходимые компании функции оперативно внедряются в краткие сроки. Нововведения всегда согласовываются с непосредственными пользователями — чаще всего с менеджерами подразделений. В «Трансаэро» работник, имеющий непосредственное отношение к тому или иному бизнес-процессу, является полноправным

участником разработки. Кроме того, существует тестовая версия системы, позволяющая опробовать какую-либо операцию без ущерба рабочему процессу.

Руководитель директората информационных технологий «Трансаэро» **Сергей Коротков** уверен: «Внедрение Microsoft Dynamics AX в компании способствовало успешному и качественно-му достижению именно тех результатов, на которые рассчитывали в «Трансаэро» при старте проекта».



Михаил Евгеньевич Агеев,
научный руководитель
программы MBA-IT
менеджмент Московской
высшей школы бизнеса
«МИРБИС»

Успешность внедрения ERP-системы в компании «Трансаэро» комментирует Михаил Агеев

технологий было проблематично. Ситуация стала меняться примерно с 2000 года, когда многие компании, проигравшие тогда, оказались на подъеме в своем количественном и качественном развитии. Это потребовало существенной модернизации ИТ-инфраструктуры компании, т.к. так называемое «лоскутное информационное пространство» не удовлетворяло компанию по целому ряду критериев: реализованной функциональности, производительности, технологическим характеристикам. Начиная с 2000 года, количество проектов по внедрению современных информационных систем стало расти. Причем заказчиками выступали не только компании сырьевого сектора (как в начале — середине 90-х гг.), но и производственного, транспортного и др. секторов.

Если говорить о ходе данного проекта, следует отметить, что между Заказчиком и исполнителем всегда существует конфликт, основанный на желании исполнителя реализовать стандартную функциональность и нежелании заказчика поступиться некоторыми своими принципами работы в угоду данной функциональности. И отдельного внимания заслуживает то, что в компании «Трансаэро» большое количество «нетипичных бизнес-процессов», подлежащих автоматизации в рамках проекта. «Нетипичные бизнес-процессы» — проблема любого внедрения и причина для конфликтной ситуации на любом проекте, и то, что проектные команды Заказчика

и исполнителя нашли путь к «вписыванию» данных процессов в общую логику автоматизации, очень положительно характеризует взаимодействие проектных команд.

Обучение персонала работе с новой ERP-системой в большой компании вообще можно выделять в отдельный проект с высочайшей степенью важности, т.к. на начальном этапе эксплуатации ПО 75% всех ошибок делают те 5% сотрудников, которые не были охвачены обучением, несмотря на все приказы, распоряжения и т.д. На данном проекте времени на «раскачку» было мало и проект стартовал в крайне жестких временных условиях. В такой ситуации особенное внимание следует обратить на обучение персонала работе с внедряемой системой. Такой метод в сочетании с правильно организованной «горячей линией технической поддержки», дает максимально положительный результат именно в условиях быстрого внедрения.

Отдельного упоминания заслуживает тот факт, что в компании повышены требования к информационной безопасности. Данная проблема особенно актуальна в условиях внедрения современного программного продукта и создания на его базе единого информационного пространства. В заключение стоит отметить, что удовлетворенность Заказчика является одним из важных критериев качества проекта. Судя по реакции представителей «Трансаэро», проект завершился успешно.

Контроль деятельности компании — проблема, существовавшая в России давно, и только последние 6-7 лет она активно решается. Суть проблемы в том, что многие компании, эксплуатировавшие в процессе своей деятельности большое количество программных продуктов разных производителей, в момент кризиса 1998 года пережили определенный шок, а некоторые вообще ушли с рынка и программное обеспечение осталось без аутсорсинга. В такой ситуации было довольно сложно требовать от программного обеспечения адекватной информационной поддержки и принятия решений. Да и сами компании испытывали серьезные финансовые затруднения, так что говорить о каких-то инновациях в области информационных



текст:
наталья
шакланова
фото:
евгений
дудин

Андрей Казинский

директор департамента экономики компании «Брок-инвест-сервис»

Своевременное введение системы KPI позволило металлотрейдеру встретить кризис во всеоружии.

— Перед кризисом мы завершили внедрение программы KPI (Key Performance Indicator) — определения ключевых показателей эффективности работы сотрудников. Мы торгуем металлом со склада, поэтому увеличение его пропускной способности — одна из главных задач. В зависимости от значений KPI работникам начисляются премии. В частности, было подсчитано,

что сотрудники должны тратить на обслуживание 55% клиентов не более двух часов, на 21% клиентов — не более трех, и лишь 8% клиентов можно обслуживать более пяти часов. Кто выполнял все эти условия, получал премию до 20% оклада. Кроме того, можно было заработать дополнительный бонус, если 20% клиентов обслуживать менее чем за час.

Однако контролеры стали хитрить — начинали вести отсчет времени только после того, как у клиента подходила очередь

и были выписаны все документы. Мы изменили порядок, и сигнал «время пошло» давался сразу после того, как машина попадала на склад. Работник, не успевший обслужить необходимый процент клиентов за определенное время, подводил других сотрудников, занятых в общей цепочке. У контролеров даже азарт появился — ведь работать хорошо стало выгодно. Когда грянул кризис, благодаря KPI у нас был месяц форы для обдумывания ситуации. Мы не меняем систему, однако подстраиваем ее под новые условия. Сейчас для нас важны другие показатели: запасы на складе, дебиторка, продажи. □

Максим Акимов

глава представительства
Kerio Technologies по России и СНГ

Разработчик ИТ-продуктов для малого и среднего бизнеса расширяет свое присутствие в России, рассчитывая занять свободную нишу быстрее, чем конкуренты.

— Представители малого и среднего бизнеса часто сетуют, что ИТ-продукты для них не только дороги, но и избыточно функциональны. Чтобы поддерживать их, необходимы дорогостоящие специалисты, которых небольшие компании просто не могут себе позволить. Между тем в этом виноваты сами «малыши», так как их системные администраторы и ИТ-директора просто покупают наиболее раскрученные решения, не затрудняя себя поисками того, что им больше подходит.

Однако в ситуации кризиса вопрос экономии средств встал очень остро, из-за чего ИТ-технологии плохо продаются, в том числе продукты для малого бизнеса. В ноябре падение продаж в среднем по рынку составило почти 50%. Мы решили воспользоваться ситуацией и стали более активно продвигать свои специализированные продукты, предназначенные исключительно для малых и средних предприятий. С января цены на продукцию для «малышей» снизятся до 25%. За счет правильного подбора функционала наши программы будут вдвое дешевле, чем у именитых конкурентов.

Kerio Technologies не только не сокращает свои расходы на персонал и рекламу в России, но и увеличивает их. Так, с нового года зарплата персонала вырастет на 10–20%. Кроме того, идет набор новых сотрудников, их количество вырастет на 50%. Правда, в абсолютных числах это не так уж много — сейчас в нашем российском офисе работает не более десятка человек. За счет ввода новых продуктов и более активного позиционирования себя на рынке малого и среднего бизнеса мы рассчитываем увеличить продажи в 2009 году на 30%. □

текст:
наталья шакланова
фото:
евгений дудин

Евгения Афанасьева

руководитель компании CA Consult

Глава консалтинговой компании разработала методику управления персоналом, которая в кризис позволяет быстро избавляться от лишних сотрудников.

— Во многих российских компаниях, в которых я работала и которые консультирую сейчас, распространена семейная модель построения бизнеса. То есть менеджеры индивидуально договариваются с руководителем о зарплатах и бонусах. В результате по фирме распространяются слухи, а сотрудники чуть ли не идут друга на друга войной — каждый думает, что именно он лучше и больше всех работает, но при этом получает недостаточно. Я разработала системный подход к управлению персоналом, который позволяет этого избежать. Отчасти он напоминает грейдинг (от англ. grading «классификация, сортировка»), но имеет с ним мало общего.

В моей системе семь профессиональных уровней. Первые три — начинающие

исполнители; вторые три — менеджеры; седьмой уровень — управляющий и совладелец фирмы. Для каждого уровня определен перечень должностных обязанностей. Скажем, менеджер пятого уровня — это руководитель отдела, шестого — глава департамента, в состав которого входят несколько отделов. С переходом на каждый уровень зарплата повышается в 1,3–1,5 раза. Если до кризиса на первом уровне сотрудник мог рассчитывать на \$700–1000, то сегодня это уже \$300–400. Данная система вводит стандарты оплаты труда, и сотрудники, выполняющие сходные функции, получают одинаково. Но они твердо знают, что нужно сделать и каких высот достичь, чтобы получить больше. Это значительно улучшает психологический климат в компании, а в кризис позволяет работодателю быстро понять, кого необходимо оставить в фирме, а кого сократить безболезненно для бизнеса. **СФ**

текст:
наталья шакланова
фото:
евгений дудин

ИЗ-ЗА ПРОТИВОРЕЧИЯ МЕЖДУ КОММЕРЧЕСКИМ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ОТДЕЛОМ ХОЛДИНГ «РУССКАЯ ТРАПЕЗА» ВЫНУЖДЕН ОТКАЗЫВАТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ КЛИЕНТАМ.

Разделить и переподчинить

текст:
ина
селиванова

Холдинг «Русская трапеза» специализируется на производстве упаковочного оборудования для пищевой промышленности. По собственной статистике холдинга, каждый четвертый фасовочно-упаковочный аппарат, сделанный в России, был произведен на его заводе. Однако в начале этого года спрос на основную продукцию холдинга начал падать. Чтобы загрузить простаивающие мощности, было решено оказывать дополнительные услуги — оборудование завода позволяет производить почти любые операции, связанные с металлообработкой. Специально для привлечения клиентов в сентябре был создан коммерческий отдел, в состав которого вошли помимо руководителя три менеджера по продажам (в прошлом — сотрудники производственного цеха), технолог и нормировщик. Два последних специалиста находятся в двойном подчинении: ими руководит как коммерческий директор, так и директор по производству.

Основной показатель нового отдела — объем реализации, выраженный в деньгах. А основной показатель производственного цеха — выработка в нормо-часах. Всех устраивала ситуация, когда завод производил стандартную продукцию и было четко известно, сколько времени нужно на изготовление того или иного вида оборудования. Но при переходе на выполнение сторонних заказов возникли вопросы с определением их стоимости. Коммерсанты считают, что технологи и нормировщики завышают трудоемкость. Технологи уверены, что если идти на требования коммерсантов по цене, то пострадает качество — продукцию не пропустит ОТК. В результате примерно один потенциальный клиент из пяти отказывается размещать заказ на «Русской трапезе». Более того, в каждом отдельном случае стоимость заказа становится предметом долгих переговоров между сотрудниками производственного цеха и менеджерами по продажам, которые благодаря «производственному» прошлому в состоянии определить, сколько времени необходимо для изготовления требуемых деталей.

Как снять конфликт двух отделов? Этот вопрос был вынесен на обсуждение в «Банк решений» — совместный проект «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров E-xecutive.ru. Мы получили 37 решений, из которых

члены жюри отобрали пять лучших.

Автор проблемы

Михаил Фролов,
генеральный директор холдинга
«Русская трапеза»:

— В первоначальном кейсе были определены две проблемы, обозначенные нашим сотрудником: долгое время обсека за каза, завышение нормо-часов и вследствие этого уход клиента. Я считаю, что потеря 20% новых клиентов из-за высокой цены — все-таки не проблема, а хороший результат, 80% успеха. Обычно на высококонкурентных рынках эта цифра составляет около 50%. Так что цены надо не понижать, а повышать, но во время кризиса мы этого делать не будем.

Читатели прислали немало вариантов мотивации технологий и нормировщиков. Однако варианта, который можно принять сразу, нет, так как проблема очень сложная и к тому же отрасль у нас специфическая.

Поскольку мы работаем с немецкими партнерами, я знаю их систему поощрений. Продавцы у них получают бонусы в виде процентов с продаж, руководители — бонус от результатов работы фирмы по итогам года. Но какой-либо системы дополнительного поощрения технических специалистов они не придумали. Все лежит в административной плоскости: человек должен делать работу, и он ее делает. Вот и мы пока не знаем, как быть.

Мы прошли сертификацию менеджмента качества ISO 9001, где регламентируются по стандарту действия каждого сотрудника. При выпуске серийной продукции это работает очень хорошо. Коммерческий отдел по работе на субподряде был создан недавно, поэтому его заказы в систему не попали, и произошли сбои по



Михаил Фролов

срокам ответов на запросы. Сейчас мы это исправляем. Составляются планы-графики, где обработка каждого запроса имеет срок выполнения.

Из всех предложений я бы выделил советы **Игоря Буркова**, выдвинувшего лучший, на мой взгляд, план мероприятий в сложившейся ситуации, и **Андрея Петросяна** — за лучший план действий в кризис. Понравились предложения по маркетингу от **Константина Морозова**.

Удивило знание специфики машиностроительного производства **Дмитрием Сапанкевичем**, который, судя по его письму, руководит отделом систем мини-баров Bartsch.

Многие авторы предлагали разбить производственный процесс на типовые операции и каждую операцию обсчитывать. Это стандартная методика для машиностроительных предприятий, именно она у нас и применяется. Но чтобы избежать субъективизма нормировщика, можно поставить на его проверку другого нормировщика или проверять сведения по конечному результату на больших периодах, например поквартально. Мы идем вторым путем. Пока предварительные подсчеты с данными по итогам периода сходились.

Судя по присланным ответам и по нашей дискуссии во время круглого стола, подобная проблема субъективизма в подсчетах существует у многих компаний — и решения она не имеет. Если кто-то найдет идеальное решение, он по-



Александр Ушаков



Елена Данилова

Как оценивались бизнес-решения

ЧЛЕНЫ ЖЮРИ брали несколько самых понравившихся им решений, которые далее обсуждались более детально. Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, здесь была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от одного до десяти). Далее вычисляется среднее арифметическое от поставленных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, что получает максимальный итоговый балл.

лучит Нобелевскую премию по экономике.

Практик

Александр Ушаков,
директор торгового дома
«Нордтекс»:

— С проблемой взаимодействия между производственным цехом и коммерческим отделом сталкивается любая компания, которая переходит от массовой продукции к уникальной. Так было у нас на предприятии по производству спецодежды. Сейчас подразделение успешно работает, и наша задача — увеличить производственные мощности, чтобы удовлетворить спрос.

Когда мы решали у себя подобную задачу, то придумали справочник элементарных операций. Далее можно привлечь ИТ-специалистов и создать программу, которая позволит продавнику получать оценку стоимости продукции, зная, какие элементарные операции понадобятся для ее производства. Разделить производство на элементарные операции предлагали многие авторы: **Анатолий Елсуков**, **Павел Аратский**, **Алексей Лукьянов** и другие.

Наивысший балл я поставил **Алексю Стародубцеву**. Мне особенно импонирует, что он описал рецепт, который успешно применил на своем предприятии. Единственное, что вызывает у меня сомнение, — предложение поднять стоимость нормо-часа.

А вот у **Андрея Мальшева** было несколько весьма сомнительных, с моей точки зрения, утверждений. Например, что не будет взаимопонимания между продавником и производственным. Его предложение назначить фиксированный уровень маржи, по-моему, не совсем эффективно. Опыт подобных работ показывает, что как раз маржа не может быть фиксированной ни при каких обстоятельствах. Уникальное предложение надо продавать как можно дороже, и если удастся достичь рентабельности 200% — отлично. Фиксированная маржа ограничит бизнес.

Мне понравилось предложение **Анны Шлыковой** платить прогрессивную премию от коммерческого отдела штатному технологу и нормировщи-

Авторы лучших решений

МЕСТО	БАЛЛЫ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	20	ИГОРЬ БУРКОВ	«ТОРГОВЫЙ ДИЗАЙН»	ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА КОРПОРАТИВНЫХ ПРОЕКТОВ	МОСКВА
2	16	АЛЕКСЕЙ СТАРОДУБЦЕВ	ГК «ПРОСПЕКТ»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ	АБАКАН
3-4	15	ВЛАДИМИР ЦОЙ	ООО «ФУРКОМПЛЕКТ»	ДИРЕКТОР	РОСТОВ-НА-ДОНУ
3-4	15	ЮРИЙ ШОЙДИН	ООО «БИЗНЕС ПАРК»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
5	14	АНДРЕЙ ПЕТРОСЯН	ОАО «РОСАГРОЛИЗИНГ»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОГОВОРОВ ПО ВНЕБЮДЖЕТНОМУ ФИНАНСИРОВАНИЮ И ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТАМ	МОСКВА



Игорь Бурков,

директор департамента корпоративных проектов компании «Торговый дизайн», Москва

— Необходимо построить организационную структуру и систему мотивации для подразделений, при которой все были бы заинтересованы в максимальной загрузке производства при требуемой норме доходности.

Для сотрудников отдела подойдет любая классическая схема мотивации: проценты с продаж (маржи), перевыполнения плана, KPI и пр. На период старта продаж самая работающая схема — хорошие проценты, при выходе на плановые мощности — KPI.

Как видно, ни один из упомянутых в кейсе участников производства не заинтересован в выполнении главной задачи — производства максимального количества изделий требуемого качества с минимальной себестоимостью. Первое, что необходимо сделать, — убрать двойное подчинение. Для этого генеральному либо исполнительному директору надо взять технолога и нормировщика к себе «под крыло».

В качестве мотивационной схемы для технолога предлагается ввести KPI с показателями: выполнение плана по обороту, уровень брака и т. п.

Мотивационная схема для директора производства — KPI с показателями: выполнение производственного плана, уровень брака и т. п. Особой строчкой должно проходить премирование за снижение фактической себестоимости по сравнению с плановой.

ку. Согласен, что можно даже нанять еще двух специалистов, которые будут без двойного подчинения работать только на коммерческий отдел — в конце концов, это может принести компании дополнительные деньги.

Алексей Безродных — единственный, кто выдвинул идею двух этапов внесения изменений: до выхода на стопроцентную загрузку производства и после него. Это очень дельное замечание.

Мне понравилось, как Игорь Бурков описал схему подчинения технолога и нормировщика, их KPI. Все это позволит соблюдать сроки исполнения заказов, гарантировать качество.

Судя по количеству решений, эта проблема действительно многих заинтересовала. Отдельные решения были чисто теоретическими, с математическими формулами — это, на мой взгляд, не совсем уместно. Кто-то советовал прочесть какие-то книги — и такие рекомендации я выписывал для себя. Но в некоторых решениях все-таки были правильные, с моей точки зрения, предложения, которые в состоянии устранить проблему.

Теоретик

Елена Данилова,
руководитель HR-практики
компании IBS:

— В описанном кейсе неясна задача, стоящая перед всем заводом, есть лишь задача одного

«**Все** лежит в административной плоскости: человек должен делать работу, и он ее делает. Вот и мы пока не знаем, как быть»

отдела, который не занимается продажей основной продукции и только начал приносить доход, окупающий его существование. Вместе с тем нормировщик и технолог, определяя нормы выполнения заданий, используют жесткие нормы и зачастую не имеют возможности их завышать. Скорее всего, не каждый продукт экономически выгодно делать на оборудовании этого завода. Здесь важно понять, какую рыночную нишу коммерческий отдел может занять, чтобы, с одной стороны, был спрос на продукцию, а с другой — это было бы экономически выгодно.

Как раз об этом писал Андрей Малышев: компании необходимо прежде всего точное понимание продукта, который она продает, своих клиентов и нормы маржи.

А вот разработка поэтапной системы обработки заказов, разделения на подоперации, предлагавшиеся многими авторами, на мой взгляд, не выход. Это очень дорогостоящее решение проблемы непрофильного для завода отдела. Я бы согласилась, если бы производство уникальной продукции было основным профилем предприятия. Но создание

отдела — это просто мера, чтобы догрузить производство.

Владимир Цой предложил отталкиваться не от нормочаса, а от конечного продукта: определять конкурентоспособную цену на аналогичные продукты, вычислять стоимость работ и принимать решение о приеме заказа исходя из вероятности получить необходимую маржу. Компании стоит осмыслить и, возможно, подумать о применении такой схемы.

Андрей Петросян сумел осуществить детальный анализ ситуации на предприятии, структурированно выделил ее основные причины.

Светлана Гавриленко предложила премировать сотрудников производственного отдела при увеличении загрузки производственных мощностей. При том что производственники никак не влияют на продажи, это по крайней мере нелогично.

Высокую оценку я поставила Игорю Буркову. Я могла бы поспорить по поводу того, какие конкретно показатели надо принимать во внимание при создании системы KPI, но основная идеология у него верна. □

Ценные советы по сложным проблемам

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



Благодаря советам наших читателей Мария Пилипенко выиграла борьбу за клиентов у московских магазинов одежды

С ПОМОЩЬЮ «БАНКА РЕШЕНИЙ»
Мария Пилипенко СПАСЛА СВОЙ БИЗНЕС
И ТЕПЕРЬ САМА РАЗДАЕТ ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ.

Позади Москва

текст: **ина селиванова**

В ноябре 2006 года Мария Пилипенко из Дубны обратилась в «Банк решений» не просто за советом — за спасательным кругом. Магазин одежды, которым она владеет вместе с партнерами, был на грани банкротства. Предпринимательницы торговали качественной и недорогой одеждой от российских и белорусских производителей. Конкурентов в родной Дубне у них почти не было, зато приходилось бороться за клиентов с московскими магазинами одежды, где предпочитают обновлять гардероб жители подмосковного наукограда. За полтора года Мария с партнерами опробовали богатый маркетинговый инструментарий: наружная реклама и реклама в местных СМИ, прямые рассылки,

программы лояльности, кросс-маркетинговые программы. Но все без особого эффекта: обороты магазина росли не более чем на 15% в год.

«Во время „круглого стола“ коммерческий директор компании Sela **Наталия Баромыченко** честно призналась, что не понимает, как мы выживаем с нашей небольшой наценкой», — рассказывает Мария Пилипенко. — Мы увеличили наценку вдвое, и, как ни странно, покупателей это не отпугнуло. Теперь мы понимаем, что такая наценка минимальна для магазинов нашего формата».

Несколько читателей **сф**, в частности **Дарья Байкова**, указывали, что развивать магазин с такой небольшой площадью (25 кв. м) очень сложно. Пред-

принимательницы исправили свою ошибку. «Раньше наш магазин располагался на окраине, а теперь мы арендовали помещение площадью 60 кв. м в самом популярном торговом центре города. Результат почувствовали сразу», — рассказывает Мария. — Мы вообще перестали давать какую-либо рекламу. При этом наша клиентская база даже увеличилась».

Одна из вероятных причин роста числа клиентов — ограничение целевой аудитории. О важности четкой сегментации писали многие авторы — **Дмитрий Филимошин**, **Андрей Бянкин**, эксперт-теоретик **Роман Шадилов**. Наталия Баромыченко рекомендовала ориентироваться на молодежную аудиторию. «Мы пошли своим путем», — смеется Мария. — Мы поняли, что молодежь скорее поедет одеваться в Москву, а наша аудитория — женщины старше 30 лет».

Желание ограничить свою аудиторию привело к открытию второго магазина — специально для полных людей. Но эта попытка не удалась. Год назад магазин, проработав несколько месяцев, так и не окупив вложенных средств. «Оказалось, что большинство полных людей предпочитают одеваться на рынке, они не пришли к нам. Наша одежда для них слишком дорога», — аргументирует свое решение Мария Пилипенко.

Многие рекомендовали предпринимательницам продавать не только одежду, но и аксессуары. Те взяли рекомендацию на вооружение. Так, к традиционному ассортименту добавились колготы — яркие и необычные, хотя и довольно дорогие для Дубны (до 500 руб. за пару). Они сами по себе привлекают в магазин покупателей, поскольку больше нигде в городе подобная продукция не продается.

«Дмитрий Филимошин советовал нам перепрофилировать магазин под бижутерию и аксессуары. Мы решили попробовать и это направление, для чего арендовали в том же ТЦ небольшое помещение», — рассказывает Мария Пилипенко.

Андрей Бянкин, победивший в «Банке решений», предлагал поработать над атмосферой: предложить клиентам удобные кресла, чашку кофе, журналы и т. д. Но владелицы магазина подумали о дополнительном удобстве не клиентов, а их детей и супругов, изнуренных шопингом. В углу помещения поставили удобные стулья, стол, на котором всегда лежат свежие мужские журналы, а напротив расположили телевизор, где показывают мультфильмы. «У нас единственное в торговом центре место, где дети могут посидеть, пока их мамы делают покупки. Часто женщины заводят детей к нам, а сами бегают по другим магазинам. Даже если они ничего не купят у нас — не беда, мы приобретаем их лояльность, и они обязательно вернутся к нам за покупками», — говорит Мария.

За два года, прошедших после обращения Марии Пилипенко в «Банк решений», оборот сети увеличился на 55% — с учетом того, что крупная сумма была потрачена на неудачную попытку открыть магазин в оригинальном формате. Сама Мария снова участвует в «Банке решений», но уже как автор советов. Несмотря на кризис, она планирует расширить свою сеть: к весне откроет новый магазин на другом берегу разделяющей город Волги. Однако экспериментировать с форматами уже не хочет: второй магазин будет таким же, как и первый. **сф**

ЧТОБЫ УСПЕШНО РАЗВИВАТЬСЯ В РЕГИОНАХ, МАРКЕТОЛОГАМ КОМПАНИИ «СИТНО» НУЖНО ДОКАЗАТЬ СВОИМ ПРЕДПРИЯТИЯМ-ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ НЕОБХОДИМОСТЬ РЕКЛАМНЫХ ЗАТРАТ.

Рекламная пауза

текст:
ина
селиванова

«СИТНО» — управляющая компания, она руководит несколькими предприятиями, производящими продукты питания под единым брэндом. Объединенные общим брэндом предприятия выпускают несколько сотен видов продукции. На своих землях (более 120 га в Челябинской области) компания выращивает зерно, которое обрабатывает на собственных элеваторах, а затем на собственных же мощностях превращает его в муку и комбикорма. Из муки на хлебокомбинатах «Ситно» пекут хлеб и кондитерские изделия, комбикорма отправляются на собственные животноводческие фермы. «Ситно» выращивает герефордов (коров мясной породы), молочных коров и кур, что позволяет содержать свое колбасное производство. В общей сложности брэнд «Ситно» объединяет пять крупных производителей (три хлебокомбината, комбинат хлебопродуктов и птицеводческая фабрика). Компания выпускает 12 наименований муки, 72 вида колбасных изделий, 30 видов полуфабрикатов, более 300 видов хлеба и кондитерских изделий.

В структуре предприятия предусмотрены возможности для сбыта собственной продукции. Часть ее производители продают через фирменную торговую сеть в Магнитогорске, а также самостоятельно организуют поставки в другие регионы. Когда становится понятно, что в том или ином регионе товар пользуется спросом, принимается решение об открытии там торгового дома «Ситно». Компания уже открыла три ТД — в Челябинске, Уфе и Москве. Как правило, торговые дома предлагают продукцию «Ситно» не только сетевым магазинам, но и небольшим продуктовым павильонам. В итоге продукция «Ситно» продается в полутора десятках областей страны.

Однако в объединении зреет конфликт: производители уверены, что торговые дома недостаточно эффективно реализуют их продукцию, а торговые дома парируют, что рост продаж без вложений в рекламу невозможен. Вкладываться же в рекламу часть производителей отказывается. Получается, что маркетологи управляющей компании оказались в роли судей: им необходимо разрешить конфликт и предложить стратегию, которая устроит обе стороны.

Сообщество независимых

Исторически в «Ситно» сформировалась непростая схема взаимодействия между производителями и торговыми подразделениями. Каждое предприятие имеет свой собственный бюджет. И хотя все подразделения объединены единым брэндом, фактически каждое из них — отдельное юридическое лицо. Эта ситуация сказывается и на схеме продаж продукции.

Торговые дома работают с производителями по агентским договорам. Они ищут клиентов, ведут переговоры, оформляют необходимую документацию, делают заявку предприятию-производителю на поставку определенного количества продукции. При этом торговый дом выкупает у производителя товар по фиксированной цене, а цену, по которой продукция передается конечному продавцу, регулирует по своему усмотрению. За посреднические услуги ТД получает от 1% до 4% с реализации товара. Сопутствующие издержки — «входные билеты» в торговые сети, рекламные кампании — оплачиваются производителем.

В большинстве случаев маркетинговые бюджеты компаний-производителей рассчитываются исходя из счетов, которые выставляет торговый дом. Например, он доводит до сведения производителя стоимость размещения товара на полке магазина. Исходя из этих данных производственники определяют, сколько полок они готовы оплатить. Так же высчитываются и другие параметры.

Но если с необходимостью оплачивать «входные бонусы» производители смирились, то в полезности рекламных кампаний уверены далеко не все. «Дело в том, что некото-



АНДРЕЙ СЕРЕБРЯКОВ

Маркетологу Ольге Пушихиной предстоит примирить интересы производителей и продавцов

В объединении зреет конфликт: производители уверены, что торговые дома недостаточно эффективно реализуют продукцию, торговые дома парируют, что рост продаж без вложений в рекламу невозможен

рые наши производители отказались выделять средства на рекламные кампании, пока товар в регионе не известен, — рассказывает корпоративный маркетолог «Ситно» **Ольга Пушихина**. — Они предложили подождать, пока их продукция станет популярной». С такой проблемой компания столкнулась, в мае открыв торговый дом в Уфе: до сих пор представителям торгового дома и заводам-производителям не удается договориться.

Яйцо или курица

Конкуренция в тех сегментах рынка, где представлена продукция компании, неоднородна. Например, на рынке муки она невелика. Благодаря этому обстоятельству, как, впрочем, и качеству продукции, мука «Ситно» популярна у покупателей. При этом, как ни странно,

производители муки (чья рентабельность ниже, чем, скажем, в колбасном производстве) не сомневаются в необходимости маркетинговых кампаний и с готовностью выделяют на них средства из собственного бюджета. Специально для башкирского рынка, где традиционно лояльно относятся к продукции местных производителей, один из мукомольных заводов «Ситно» запустил марку муки «Тантана». Перед запуском марки маркетологи завода-производителя провели маркетинговое исследование, были разработаны фирменный стиль и дизайн (логотип «Ситно» остался только на боковом шве упаковки). «Тантана» встала на полки рядом с мукой «Ситно». В итоге полочное пространство, которое занимает продукция этого производителя, увеличилось в несколько раз.

У производителей кондитерских изделий ситуация обратная. Им приходится выживать в жесткой конкурентной борьбе с сотнями торговых марок. Поэтому они категорически против трат на рекламу, пока их товар не появится в магазинах и не станет понятно, что покупатели в нем заинтересованы. «Нам просто говорили, что, пока нашу продукцию по телевизору в рекламе не увидят, на полки нас не поставят», — рассказывает Пушихина.

Чтобы убедить производителей в том, что без рекламы завоевать популярность не удастся, Ольга напоминает о примере челябинского торгового дома. Он был открыт в 2001 году, но активные продажи продукции «Ситно» там идут только два последних года. Резкий рост продаж по «странному»

Слово для печати

Свои решения вы можете присылать в редакцию **сф** (sf-idea@kommersant.ru), а также оставлять на сайте www.e-xecutive.ru (раздел «Образование менеджера — Бизнес-кейсы») до **21.01.09**. Указывайте, пожалуйста, имя и фамилию, место жительства и компанию, где вы работаете, а также должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, **сф** и E-xecutive.ru сообщат **02.02.09**; тогда же мы объявим и победителя конкурса.

совпадению начался именно тогда, когда стартовала активная рекламная кампания: размещены билборды, прошла реклама в печатных городских СМИ. Также компания выступила спонсором нескольких программ о еде на местном телевидении. По окончании рекламной кампании объем продаж был в два раза больше, чем до ее начала. Однако производители не усматривают здесь причинно-следственной связи. «Они говорят, что продажи пошли вверх, потому что за пять лет удалось заработать лояльность покупателей, и рекламная кампания не сыграла тут никакой роли», — рассказывает Ольга.

Как же все-таки маркетологам управляющей компании убедить заводы-производители в необходимости тратить на рекламные кампании? Как объяснить предприятиям, что без рекламы, сопровождающей выход товара на новый рынок, продавать не получится? **сф**

ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ «ГАРАНТ» **Дмитрий Першеев** привык анализировать большие массивы информации. По его мнению, бизнес-литература необходима в первую очередь для того, чтобы учиться и использовать чужой опыт. **Книги заставляют думать и помогают профессионалам говорить на одном языке — не стоит искать в них готовых рецептов.**



**Дмитрий Гришанков,
Дмитрий Кабалинский и др.
«7 нот менеджмента.
Лучшая практика управления»**

В 1998 году у нас менялась организационная структура, и эту книгу прочитали все наши топ-менеджеры. Было любопытно узнать об управленческих решениях, внедренных в известных российских компаниях. Разнообразные кейсы помогли проанализировать идеи руководителей, проследить за этапами их внедрения и увидеть результат. Думаю, что опыт этих организаций поможет принять верное решение многим менеджерам.

**Джек Траут, Эл Райс
«Маркетинговые войны»**

**Джек Траут, Стив Ривкин
«Новое позиционирование»**

Эти книги — классика маркетинговой литературы, они формируют системное мышление. Любому руководителю полезно взглянуть на свой бизнес с разных сторон, понять, что ты на рынке не один, а конкуренты ожесточенно бьются за того же самого потребителя. Книги подсказывают, как проникнуть в сознание клиента, чтобы тот сделал выбор в вашу пользу; и как сделать этот выбор наиболее эффективным и ярким.

**Джанелл Барлоу, Пол Стюарт
«Сервис, ориентированный на бренд»**

На рынке много книг о сервисе, немало литературы о брэнде, но такая, где было бы удачно представлено концептуальное сочетание сервиса и брэнда, мне встретилась впервые. Эта идеология важна для

нашей компании. Прочитав книгу, мы убедились в правильности пути, по которому идем. Сервис является логичным продолжением нашей брэнд-идеи и нашим главным конкурентным преимуществом.

**Ицхак Адизес
«Управление жизненным циклом корпорации»**

Читая эту книгу, убеждаешься, что организационные сложности, с которыми сталкиваешься ты, есть на пути у всех компаний. Но не у всех есть силы, возможности и желание их решать. Автор говорит о четырех управленческих ролях, которые должны осуществляться в каж-

дой успешной организации, и на каждом этапе эти роли меняются. Очень полезно для самодиагностики. Я рекомендую прочитать книгу всем руководителям. О серьезных вещах написано доступно, с примерами, чтение воспринимается как заочный диалог автора с читателем.

**Клейтон Кристенсен
«Дилемма инноватора.
Как из-за новых технологий
погибают сильные компании»**

Книга позволяет взглянуть на инновации по-новому. Автор разделяет их на «поддерживающие» и «подрывные» и помогает увидеть, какого рода опасности могут поджидать нас на рынке. Он ставит перед читателем дилемму: как в данный момент обеспечивать успешную работу компании и одновременно направлять необходимые ресурсы на «подрывные» технологии, которые в иной ситуации могут уничтожить бизнес.

**Пауло Коэльо
«Алхимик»**

Очень интересная книга — из нее можно даже извлечь уроки маркетинга. Мне нравится, что в «Алхимике» говорится о бизнесе как о части жизни. Особенно воодушевили слова Коэльо, которые я повесил на стену, поскольку они стали моим лозунгом или даже бизнес-концепцией: «Единственное, что делает исполнение мечты невозможным, это страх неудач». Надо добиваться цели, нельзя самому себе сказать, что это сделать невозможно. Как говорится, глазам страшно, а руки делают. И знаете, это приводит к весьма выдающимся результатам. **СФ**



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

почта

«Спасибо за материал про компанию „Емельянов и сыновья“, интересный проект. И люди располагают к себе. Явно не стяжатели, умеют создавать ценности, а не только думают о том, как бы подешевле купить и подороже продать. Таких предпринимателей нам нужно побольше, тогда и кризисы не страшны. А вообще, дерево и янтарь — очень красиво, сама видела однажды (может, было сделано в этой компании). Теплый продукт. Не зря изделия Емельянова покупают на Западе. Жаль только, что деньги и слава достаются в основном перекупщикам».

Галина, Санкт-Петербург

«Янтарный Фаберже»

сф №48(280) 08.12.2008

«Заинтересовала статья про металлотрейдера „Инпром“ и его сложности по прохождению оферты. Вообще, с профессиональной точки зрения очень интересно получается: чтобы перспективным бизнесам давали деньги на развитие, им нужно придумывать какие-то дополнительные инструменты, вроде досрочного погашения. И пока на рынке все хорошо, никто об этом не вспоминает. Но стоит на финансовом рынке случиться дождю, сразу все бегут отбирать зонтики. Поражает тот факт, что бегут досрочно выбивать деньги, радостно помахивая пунктами договоров, обведенными маркером, те, кто в деньгах-то особо не нуждается, — крупные российские банки и инвестфонды. Красивый вариант последующего банкротства и передела собственности — перспективные бизнесы переходят из рук в руки практически за бесценок.

Если правительство во главе с премьером Путиным так борется за восстановление финансовой стабильности, стоит больше внимания уделять рискам, создаваемым самой системой. Пожалуй, очень разумным решением было бы вообще запретить досрочные оферты крупных предприятий, из того же списка-300 журнала „Секрет фирмы“, или сделать их сугубо добровольными, если купоны и проценты по ним платятся вовремя. Все-таки лучше иметь курицу, несущую яйца, нежели один раз зарубить ее на суп. Сотням и тысячам людей, в одночасье после этого выкинутым на улицу, те же банки вряд ли что будут объяснять...»

Игорь Чернов, бизнес-аналитик

«Вниз по пирамиде»

сф №46(278) 24.11.2008

спроси СФ

Людмила Номоконова, Москва

Лабораторный подход

Хочу начать бизнес по оказанию услуг по лабораторной диагностике анализов. Что выгоднее — открыть собственную компанию или работать по франчайзингу?

Открывать собственную лабораторию однозначно дороже. По словам аналитика инвестиционной компании «Финам» Максима Клягина, стоимость открытия полноценной лаборатории без учета аренды помещения составляет \$1,5–3 млн. Чтобы работать по франчайзингу, например, с лидером рынка — компанией «Инвитро», требуется \$60–80 тыс. стартовых инвестиций, включая паушальный взнос в размере 196 тыс. руб. и ежемесячные роялти 28 тыс. руб. С «Лабораторией XXI век» можно договориться о некоем суррогате франчайзинга — без паушального взноса и роялти. Компания бесплатно сдает свою торговую марку, рассчитывая за счет этого увеличить количество точек обслуживания пациентов. Основные расходы у франчайзи связаны с арендой помещения для сбора анализов. Однако не всякий офис подойдет для этого. Площадь помещения должна составлять не менее 40 кв. м, требуется отдельный вход с улицы и наличие санузла (или возможности его установки). Найти такой офис до кризиса было не так просто, однако сейчас, возможно, ситуация изменилась в лучшую сторону, так как ставки на рынке аренды коммерческой недвижимости идут вниз и арендодатели вынуждены быть гораздо сговорчивее.

Анна, Москва

Экологический маркетинг

Эффективно ли в кризисное время сообщать потребителю об ответственном отношении нашей компании к экологии?

Согласно исследованию международной компании Nielsen, проведенному в конце октября, две трети мировых потребителей заинтересованы в покупке товаров, произведенных с соблюдением этических и экологических норм. Более половины (51%) всех опрошенных в ходе глобального онлайн-исследования сообщили: для них очень важно, чтобы компании активно проводили и совершенствовали свою политику в области защиты экологии. 42% респондентов высоко оценивают участие компаний в социально значимых инициативах, которые позволяют улучшить жизнь общества или отдельных его групп.

Однако по российской выборке результаты несколько иные. Лишь 9% российских потребителей отметили важность социально направленной активности компаний при выборе товара. Правда, экологическим вопросам потребители уделяют больше внимания. Так, для 37% респондентов важно, чтобы компании, товары которых они приобретают, совершенствовали свою политику в области защиты экологии. 33% хотят знать, что производитель товара не использовал сырье и материалы, которые могут нанести вред окружающей среде. Выводы, как говорится, делайте сами.

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

МАКСИМ КАШИРИН УЧИЛСЯ В МАТИ НА **АВИАЦИОННОГО ТЕХНОЛОГА**, А СТАЛ СОВЛАДЕЛЬЦЕМ И ГЕНДИРЕКТОРОМ ОДНОГО ИЗ КРУПНЕЙШИХ В РОССИИ ВИННЫХ ДИСТРИБУТОРОВ **SIMPLE**. И НИ КАПЛИ ОБ ЭТОМ НЕ ЖАЛЕЕТ: ВИНО ПОЗВОЛЯЕТ ЕМУ ЖИТЬ ТАК, КАК НРАВИТСЯ.

Когда-то я был аспирантом, у меня родился ребенок, а стипендии хватало ровно на три дня. Я тогда кем только ни работал, чтобы содержать семью. Но сейчас, когда появился достаток, почему я должен заниматься чем-то, что мне не нравится?



Напился я в своей жизни всего один раз, и то для дела. На заре 1990-х мы поехали с товарищем в Узбекистан, чтобы купить там автомобили. Конечно, гостей из Москвы поили водкой пиалами. Итог не помню. С тех пор не могу пить крепкий алкоголь. Да и машины мы так и не купили.

Мы много читаем, грызем науку. Вообще ребята образованные и в чем-то романтичные, так что разговоров «а давайте купим самое дешевое вино и всех тут задвинем» не возникало никогда. Мы сразу стали смотреть, куда идет рынок в развитых странах, и начали двигаться к этой точке.

В мировом винном бизнесе все строится на личных отношениях. Настоящие виноделы как заводчики собак. Они хоть и бизнесмены, но абы кому собаку, или в нашем случае вино, не продадут. А тут приезжают какие-то ребята из России со справочниками наперевес — поначалу было очень тяжело.

Знание языков всегда здорово помогло. Мой партнер Толя Корнеев знает итальянский, английский, французский, латынь, я, к сожалению, только английский. Когда мы недавно занялись sake, сразу наняли человека, который знает японский. Я не понимаю, как можно торговать sake, не зная японского.

С партнером мы вместе 14 лет. Все потому, что взгляды и подходы к бизнесу у нас одинаковые. Различаются лишь сектора ответственности. Он чистый гуманитарий, я технарь. Я отвечаю за стратегию, финансы, администрирование, он — за продукт.

У нас компания Simple, а не Difficult. С нами должно быть просто.

Если человек работает у нас, но не любит вино, не «заболевает» им, то рано или поздно перестанет понимать наш бизнес.

Продавцам водки не нужно каждый раз объяснять своим клиентам, что они покупают. Вино же не продвигается через рекламу и через полку в супермаркете. Чтобы человек купил бутылку, нужно объяснить, что это за продукт и зачем он. Для этого мы выпускаем журнал о вине, проводим дегустации и курсы.

Вино — живой продукт, оно изменяется каждый день. Как ребенок растет. Если вы купите шесть бутылок серьезного вина и будете открывать их с интервалом раз в год, то каждый раз оно будет новым. Как-то я пил вино 1899 года — оно было удивительным. Вино — это маленькая машина времени, уникальная возможность почувствовать ароматы прошлого.

Наш бизнес очень вдолгую — реальный результат будет, когда нам с партнером стукнет по 60, а рынок вырастет до невероятных размеров.

Будучи вожаком на работе, в выходные я хочу, чтобы меня кто-то взял за руку и куда-то отвел — на выставку, в кино. Но я человек холостой, так что и дома все приходится придумывать самому.

Это хорошо, что кризис пришел. Он всех разом отрезвил. За годы благополучия мы ужасно разжирили: компании стали плохо работать, появились лишние люди. А бизнес должен быть поджарым и энергичным. **СФ**

записал **Николай Гришин**

ЖУРНАЛ МОДНЫХ ПРОВОКАЦИЙ

CITIZEN K

РОССИЯ

Англомания

ЛОНДОН-2012
КОРОЛЕВСКИЕ
ИГРЫ И ТАЙНЫ
БРИТАНСКОЙ
КУХНИ

Мода

ВЕСНА-ЛЕТО 2009:
ПАРИЖ, МИЛАН,
ЛОНДОН,
НЬЮ-ЙОРК

Премьера

КЕЙТ УИНСЛЕТ
И ЛЕОНАРДО
ДИ КАПРИО:
СНОВА В ДОРОГУ

ЗИМА
08/09

Герои

ФЕДОР
БОНДАРЧУК

КСЕНИЯ
РАППОПОРТ

АНДРЕЙ
АРШАВИН

ЖЮЛЬЕТТ
БИНОШ

RADIONHEAD

Дита фон Тиз

Стоп! Снято!

у попавших в окружение выбор невелик, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. последний вариант, увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых, в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги-кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из могилок», пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно-гих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив-ления почти не было, екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов-ская «новая заря» пока не сдастся, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио-нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранные получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа-ния», «комбинат им. степана разина» и пит достались heineken, «тинькофф» — sun interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подоб-ный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altadis, теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно, в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией gal-lander о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это прежде всего конкуренция бюджетов, инвестиционных и маркетинговых. соотношение сил неизбежно будет неравным, расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн, с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романти-ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе-ды тоже греют душу, проиграв свою компанию или не договорившись с противником или продолжая борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если вы проиграли, не обязательно сразу же сдаваться, можно еще раз попробовать, а если вы победили, не обязательно сразу же останавливаться, можно еще раз попробовать, так спокойной настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрешь более сильному не считается зазорным», несговорчивый пивовар, иностранцы не могут заставить его продавать пиво, а «очакова» с предложениями продать компанию с самого момента ее приватизации. в середине 1990-х годов с ним пы-тались договориться heineken и karlsberg, два года назад — anheuser-busch, совсем недавно — sabmiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет. «в создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги», — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексея кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов на закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (бы-ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, и компания оказалась в долгах по горло, в итоге пришлось продать все активы, включая завод, и приступить к строительству завода в красnodаре, затем были заложке-ны «очаково» в «блэк» и «белый» банки, в итоге «очаково» росло, а рыночная доля, наоборот, сокращалась, если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%, но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на provo-дацию, стагнацией в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в «павловске» (закрыл напимер на май 2006 года), опыт конкуренции с иностранными пивоварами научил кочетова не экономить на рекламе, если некогда на маркетинг в «очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%, кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря произ-водству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «очако-во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по-следний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. трудно расставаться с главным делом своей жизни. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, зарабо-таем миллиард», — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать? начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов-ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се-тями «арбат престиж» и ilse de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко-торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская, витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила са на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель-ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер-вым делом витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики. с тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градо-начальнику, по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество», «брокер и ко», «женский «глянец», ук-хатился за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». но дивидендов с этого компания не получила, в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры ре-шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне-го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа, выпускали привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами, пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по-следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но-вую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие все равно не стали бы продавать, четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору, в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%, промыш-ленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага вовремя полученный кредит от банка, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия ре-шений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «роколора», — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто-ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потерпела фиас-ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обеспечивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни-шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории, период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го-ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями, когда иностран-цы начали возвращаться, компания самохина набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть, сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, р&g и schwarzkopf, «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и им-портных, проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты, в частности, «роколор» пробует закрепить-ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч-ные сети, «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «роколора» константин дисперов, — их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество, конкурировать с ними одновременно по качест-ву и цене бесперспективно», дамский угодник, «все продается и покупается, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди, после избрания в госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией, саввиди при-шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики, превратившись в собственника «донтабака», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 12% рос-сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры», экспансия транснациональных кор-пораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс., саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давшее ему путевку в жизнь, иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга России, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «группа агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины, среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком, однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого го-да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон»), но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комменти-рует положение саввиди, — но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди-нены на одной территории, помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции», оптимизм в компании зашкаливает: на «донтаба-ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн, на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmloff, по-явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к миллениуму — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские сига-реты super slims под названием «тисс», как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Лучшие компании делают с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

у попавших в окружение выбор невелик, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. последний вариант, увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых, в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги-кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из могилок», пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно-гих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив-ления почти не было, екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов-ская «новая заря» пока не сдастся, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио-нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранные получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа-ния», «комбинат им. степана разина» и пит достались heineken, «тинькофф» — sun interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подоб-ный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altadis, теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно, в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией gal-lander о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это прежде всего конкуренция бюджетов, инвестиционных и маркетинговых. соотношение сил неизбежно будет неравным, расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн, с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романти-ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе-ды тоже греют душу, проиграв свою компанию или не договорившись с противником или продолжая борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если вы проиграли, не обязательно сразу же сдаваться, можно еще раз попробовать, а если вы победили, не обязательно сразу же останавливаться, можно еще раз попробовать, так спокойной настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрешь более сильному не считается зазорным», несговорчивый пивовар, иностранцы не могут заставить его продавать пиво, а «очакова» с предложениями продать компанию с самого момента ее приватизации. в середине 1990-х годов с ним пы-тались договориться heineken и karlsberg, два года назад — anheuser-busch, совсем недавно — sabmiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет. «в создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги», — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексея кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов на закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (бы-ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, и компания оказалась в долгах по горло, в итоге пришлось продать все активы, включая завод, и приступить к строительству завода в красnodаре, затем были заложке-ны «очаково» в «блэк» и «белый» банки, в итоге «очаково» росло, а рыночная доля, наоборот, сокращалась, если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%, но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на provo-дацию, стагнацией в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в «павловске» (закрыл напимер на май 2006 года), опыт конкуренции с иностранными пивоварами научил кочетова не экономить на рекламе, если некогда на маркетинг в «очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%, кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря произ-водству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «очако-во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по-следний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. трудно расставаться с главным делом своей жизни. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, зарабо-таем миллиард», — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать? начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов-ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се-тями «арбат престиж» и ilse de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко-торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская, витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила са на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель-ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер-вым делом витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики. с тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градо-начальнику, по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество», «брокер и ко», «женский «глянец», ук-хатился за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». но дивидендов с этого компания не получила, в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры ре-шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне-го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа, выпускали привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами, пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по-следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но-вую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие все равно не стали бы продавать, четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору, в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%, промыш-ленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага вовремя полученный кредит от банка, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия ре-шений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «роколора», — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто-ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потерпела фиас-ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обеспечивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни-шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории, период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го-ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями, когда иностран-цы начали возвращаться, компания самохина набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть, сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, р&g и schwarzkopf, «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и им-портных, проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты, в частности, «роколор» пробует закрепить-ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч-ные сети, «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «роколора» константин дисперов, — их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество, конкурировать с ними одновременно по качест-ву и цене бесперспективно», дамский угодник, «все продается и покупается, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди, после избрания в госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией, саввиди при-шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики, превратившись в собственника «донтабака», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 12% рос-сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры», экспансия транснациональных кор-пораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс., саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давшее ему путевку в жизнь, иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга России, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «группа агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины, среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком, однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого го-да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон»), но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комменти-рует положение саввиди, — но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди-нены на одной территории, помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции», оптимизм в компании зашкаливает: на «донтаба-ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн, на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmloff, по-явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к миллениуму — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские сига-реты super slims под названием «тисс», как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ sf.kommersant.ru

На правах рекламы