

Как «Кампомос» вернул себе статус законодателя мод на мясном рынке с.23
Как банк «Союз» собирается превратить детей в своих будущих верных клиентов с.28
Как екатеринбургская «ЕА Синема» зашла на московский рынок кинопроката с.33



Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

16.01 — 22.01.2006

№02 (137)

5

НОВЫХ ВИДОВ
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Описание целевой аудитории как «молодых успешных людей с доходом средним и выше среднего» давно потеряло смысл

с.47

www.sf-online.ru

Весь бизнес — шоу

Скоро преуспевать будут компании, которые смогут превратить производство и продажу товара в спектакль. И производственная площадка — одна из лучших сцен для демонстрации потребителям такого спектакля с.40



Нынешняя ситуация на рынке напоминает мне старую притчу про то, как Бог предложил человеку попросить у него что угодно, но только при условии, что соседу достанется вдвое больше. Человек подумал и попросил вырвать ему глаз

Президент IBS Анатолий Карачинский считает, что российским компаниям пришла пора выбирать — принимать правила взрослой игры и взрослеть или не принимать и оставаться детьми

с.16



ЛИБО ОНА У ВАС ЕСТЬ, ЛИБО БУДЕТ



ЗАО «Банк Русский Стандарт». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 2289 от 19 июля 2001 года

EVGENY GRISHKOVETS, MEMBER SINCE 2005

Для приобретения карты звоните +7 095 543 9100,
8 800 200 0091 (звонок по России бесплатный)



28

СТЮАРТ ЛОУСОН — ВО ВСЕ НЕ «ЗУБНАЯ ФЕЯ» ОТ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА: К МОЛОДЕЖИ ЕГО ПРИВЛЕК ХОЛОДНЫЙ РАСЧЕТ.

«Это интересный рынок, который пока не освоен», — говорит он. До конца года Лоусон надеется освоить рынок и выдать 50 тыс. молодежных пластиковых карт



23

ВЫЯСНИЛОСЬ, ЧТО «КАМПОМОС» ИМЕЛ «ОСОБЫЕ» ОТНОШЕНИЯ С НЕКОТОРЫМИ КЛИЕНТАМИ, БЕЗ ОБЪЕКТИВНЫХ ПРИЧИН ПОСТАВЛЯЯ ИМ ПРОДУКЦИЮ ПО ЗАНИЖЕННЫМ ЦЕНАМ. А ЗАПАДНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ С ЕЕ СОЦПАКЕТАМИ И ЩЕДРЫМИ ЗАРПЛАТАМИ УЖИВАЛАСЬ С СОВЕТСКИМ СТИЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ

В ЭТОМ НОМЕРЕ

Частная практика

16 «МОЯ РАБОТА С ГОСЧИНОВНИКАМИ ТОЛЬКО ВРЕДИТ КОМПАНИИ» Президент IBS Анатолий Карачинский уверен: частное размещение акций его компанией подтолкнет российский ИТ-рынок к открытости

23 ДИЕТА МЯСОДЕЛА Выйдя в принципиально новые сегменты мясного рынка, «Кампомос» вновь стал на нем законодателем мод

28 ДРУГ ДЕТСТВА Председатель правления банка «Союз» Стюарт Лоусон на досуге придумал новую карточную программу — банк для молодежи «Союзник»

33 «ТИТАНИЧЕСКИЕ» УСИЛИЯ Екатеринбургская «ЕА Синема» пришла на московский кинорынок, когда крупные игроки, напротив, стали интересоваться регионами

лаборатория

40 ПРИЗВАНИЕ МАШИН В современном мире производство становится главной шоу-площадкой для привлечения сверххолодных покупателей

47 ПОТРЕБИТЕЛЬ ФИЛЬТРОВАННЫЙ Компании берут на вооружение все более осмысленные способы поиска целевой аудитории

50 МИГРАЦИЯ ПРОЦЕССОВ Российские корпорации переносят производственные и обслуживающие процессы из Москвы в регионы. Отъехав от столицы на 50 км, можно вдвое снизить затраты

54 ОЦИФРОВКА КАДРОВ Сочинские специалисты решили использовать для оценки персонала редкий для HR метод — квалитетрию

58 СТРАХОВАНИЕ ЭПОХИ «РЕНЕССАНСА» Консолидация на страховом рынке позволяет выяснить, какие страховые компании считаются у профессионалов хорошими

В КАЖДОМ НОМЕРЕ

дневник наблюдений

07 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА

62 ТРЕНДЫ

36 КОМПАНИИ И ЛЮДИ

14 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

04 почта

65 рецензия

64 спроси «Секрет фирмы» 66 пять запретов

в ближайших номерах

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

23.01.06 iOpe. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

20.02.06 «ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». ИНВЕСТИЦИИ

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы».

Тел./факс: (495) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848

e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет фирмы

№ 02 (137) 16.01 — 22.01. 2006

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

заместители главного редактора

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

главный художник ИРИНА ДЕШАЛЫТ

выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН

ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

отдел «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),

АНТОН БУРСАК, МАРИЯ ПЛИС, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

отдел «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),

ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВТОРОВА

отдел «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР),

МАРИНА БОЖКО, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

отдел «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),

ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

отдел «Тренды» ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР),

ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА

отдел «События» СТАНИСЛАВ МНЫХ (РЕДАКТОР),

ЮЛИЯ ИПАТОВА, АННА ШПАК

специальный корреспондент АЛЕКСАНДР БИРМАН

тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН

дизайнер АНТОН АЛЕЙНИКОВ

фоторедакторы МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

литературные редакторы ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА

ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА

корректоры ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

шеф-редактор АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

заместитель шеф-редактора МИХАИЛ МИХАЙЛИН

арт-директор ИРИНА БОРИСОВА

фотодиректор НАТАЛЬЯ УДАРЕЦЕВА

редакторы, корректоры ИРИНА СТЕПЧЕВА-БОХЕНЕК

информационная служба ЕВГЕНИЯ ВЕСАНТО

пре-пресс и печать НИКОЛАЙ ЗАКИН

инфографика ЛЕОНИД КУЛШЕВ

верстка ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЦ,

ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, ИГОРЬ КИРШИН

веб-редакция ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ

международные проекты АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Издатель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

генеральный директор АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

управляющий директор ЮРИЙ КАЦМАН

коммерческий директор ИЛОНА ДАНИЛОВА

директор по маркетингу ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

рекламная служба СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА,

КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА,

МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ЕЛЕНА КОРОЛЕВА,

ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРЯНИНА,

ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА,

СВЕТЛАНА ЮШКО

служба PR и promotion ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА (руководитель),

АНТОН ЗЯТЬКОВ, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ,

ДИНА АНИШИНА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК

аналитическая служба КСЕНИЯ ШЕВНИНА (руководитель),

АЛЬБЕРТ КРИОГА

служба специальных проектов МАРИНА СЕМЕНОВА (руководитель),

СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1

ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923

E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848

E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ». АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТЯГИНА

ТЕЛ./ФАКС (495) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808

E-MAIL SFAPIR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»,

123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.З, КОРП. 34,

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 ЭКЗ. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Редакция не предоставляет справочной информации.

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

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих условиях, ответственность за их содержание несет рекламодатель

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

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № ФС77-23085 ОТ 28.09.05г.

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

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЛИЦЕНЗИОННОЮ ПРАВОВОЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ

Microsoft ParaType КОКОБАНТ ICS Билайн

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

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

16.01 — 22.01.2006 — №02 (137)

Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Когда магазины качественной западной обуви „К+С” перепозиционировали в „Ж”, торгующие дешевым, хотя и нестандартным ширпотребом, доверия у потребителей к этой сети явно убавилось. Более того, большинство постоянных клиентов просто исчезли. Видимо, известный стереотип, на который рассчитывали владельцы сети: потребитель по привычке заглянет в знакомый магазин, пусть уже и работающий под другой маркой,— в данном случае не сработал. Вернее, он вступил в конфронтацию с другим стереотипом: чем товар дороже, тем он лучше. А теперь же владельцы компании решили взяться за строительство новой сети с другим концептом. Между тем эта череда запусков, на мой взгляд, свидетельствует о довольно хаотичном подходе к развитию бизнеса. Ведь по большому счету концепция „Ж” еще далеко не исчерпала себя. И прежде чем браться за вывод на рынок нового брэнда, лучше довести уже имеющийся бизнес до такого уровня, который позволит развивать новое направление без ущерба для старого».

Анастасия Скворцова, Москва

«Псевдоним для „Ж”»

сф №47 (134) 12.12.2005

«Пару лет назад я занимался оксигенированной водой и много общался по этому поводу с профессорами из МГУ. Любопытно то, что пищеварительная система человека не приспособлена для поглощения газов из пищи. То есть кислород в газообразном состоянии в пищеварительной системе не усваивается. А вот легкие приспособлены именно для газообразных веществ. Другой интересный момент заключается в том, что до сих пор существует несколько по-разному обоснованных точек зрения на кислородные продукты, и нет ни одного фундаментального исследования того, как влияют кислородные коктейли на организм человека. Есть только советская практика и эмпирические выводы. И как в такой ситуации производитель может рекомендовать употреблять свой кислородный коктейль абсолютно всем? Такие продукты необходимо употреблять по рецепту врача, что в советское время и делалось в поликлиниках. Кислородные воды могут существовать и продаваться, но кислород там должен быть не в газообразном состоянии, а внедрен в молекулу воды».

Дмитрий Смирнов

«Кислородное объедание»

сф №48 (135) 19.12.2005

«Бизнес на паритетных началах в рамках действующего в стране законодательства, безусловно, рискованное дело. Я испытал все это на себе. Мой лучший друг и партнер по бизнесу в течение нескольких месяцев не выполнял свои управленческие обязанности. Когда же я как управляющий оперативной деятельностью предложил ему покинуть ряды менеджеров компании, он просто воспользовался своим правом совладельца и снял все имеющиеся на счете фирмы средства. Тогда ситуация мне казалась буквально безвыходной. Ценой серьезных усилий мне удалось избежать краха, и теперь я самостоятельно управляю перспективным, хотя пока и небольшим бизнесом. При этом, разумеется, мне нужны новые ресурсы для роста, в связи с чем я не исключаю возможности вновь прибегнуть к схеме паритетного партнерства. Однако теперь, наученный горьким опытом, я намерен заранее оговорить все юридические нюансы на случай появления разногласий с новыми партнерами. Только таким образом мне удастся вновь не наступить на те же грабли».

Лев Ушаков, Волгоград

«Опасное равенство»

сф №48 (135) 19.12.2005

Хотите повысить эффективность своего бизнеса?

Используйте более производительный сервер



Сервер Dell™ PowerEdge™ 2800 с возможностью установки двух процессоров Intel® Xeon™ в вертикальном корпусе обеспечивает стабильную производительность систем нового поколения, высокую степень готовности, удобство эксплуатации и непрерывность бизнес-процессов. Благодаря высокому коэффициенту готовности и масштабируемости сервер PowerEdge 2800 можно использовать как в сочетании с распределенными приложениями вне центров обработки данных, так и в центрах обработки данных, где требуется хранить большие объемы информации. Богатые возможности управления и удобство в обслуживании позволяют снизить расходы на управление независимо от того, расположен ли сервер в соседнем здании или на другом конце земного шара.

Dell™ PowerEdge™ 2800

Два процессора Intel® Xeon® (тактовая частота 3,60 ГГц, кэш-память 2-го уровня емкостью 2 Мб, шина FSB с тактовой частотой 800 МГц)

ОЗУ 4 Гб (расширяется до 12 Гб) на модулях памяти DDR2 SDRAM с исправлением ошибок

Два жестких диска емкостью 73 Гб с интерфейсом SCSI

Встроенный двухканальный SCSI-контроллер PERC 4/di

7 слотов расширения (2 слота PCI Express с возможностью горячей замены, 4 слота PCI-X (64-разрядный/133 МГц), 1 слот PCI (32-разрядный/33 МГц))

4813 USD*

* Без стоимости доставки и НДС

**Дополнительную информацию о сервере Dell™ PowerEdge™ 2800
Вы можете получить у официального бизнес-партнера DELL—компании КРОК**

111033, Москва, ул. Волочаевская, д. 15 корп. 1

Тел.: (095) 797-4799, факс: (095) 974-2277

www.croc.ru, croc@croc.ru

Просто как **DELL™**

© Корпорация Dell Computer, 2005 г. В зависимости от наличия, цены и технические характеристики указаны по состоянию на дату публикации и могут быть изменены без уведомления. Цены на модернизацию действительны только при покупке системы. Dell, логотип Dell и PowerEdge являются торговыми знаками или зарегистрированными торговыми знаками корпорации Dell. Intel, логотип Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside, Intel Centrino, логотип Intel Centrino, Xeon и Pentium являются торговыми знаками или зарегистрированными торговыми знаками корпорации Intel или ее дочерних компаний в США и других странах. Microsoft и Windows являются зарегистрированными торговыми знаками корпорации Microsoft. Корпорация Dell заявляет об отсутствии у нее вещных прав на знаки и названия других производителей. Некоторые программные продукты корпорации Microsoft®, включенные в состав этого компьютера, могут использовать технологические средства защиты от копирования. В этом случае без соблюдения процедур активации такого продукта его использование будет невозможно. Процедуры активации продукта и политика корпорации Microsoft в отношении защиты конфиденциальной информации будут подробно изложены при первоначальном запуске программных продуктов, либо при их переустановке, либо при изменении конфигурации компьютера; при выполнении этих процедур информация может передаваться по Интернету или по телефону (возможно, за звонок будет взиматься плата).

Ежегодная конференция

Секреты успешных ценовых решений: как определить оптимальную цену

1 марта, Москва

Конференция адресована руководителям, коммерческим и финансовым директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных стратегиях определения оптимальной цены на продукты и услуги компании.

Участники конференции узнают

- Как разработать конкурентоспособную ценовую стратегию для новых продуктов
- Как учитывать затраты при выборе цены
- Экономическая и маркетинговая логика управления ценообразованием в компании
- Методы исследования потребителей при ценообразовании
- Можно ли контролировать конечную цену продаж
- Как эффективно использовать скидочные системы, ориентированные на прибыль
- Как провести финансовый анализ по формированию оптимальной ценовой политики бренда

В рамках конференции состоится мастер-класс профессора И.В. Липсица
«Ценообразование в ритейле: как максимизировать вашу прибыль?»

И.В. Липсиц — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой маркетинга факультета менеджмента Государственного университета — Высшая школа экономики, замдекана Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ. Автор курсов «Маркетинг-менеджмент» и «Управление ценообразованием», а также автор нескольких книг по ценообразованию.

Стоимость участия \$320 (без учета НДС)

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков ИД «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731 (доб.20-47)

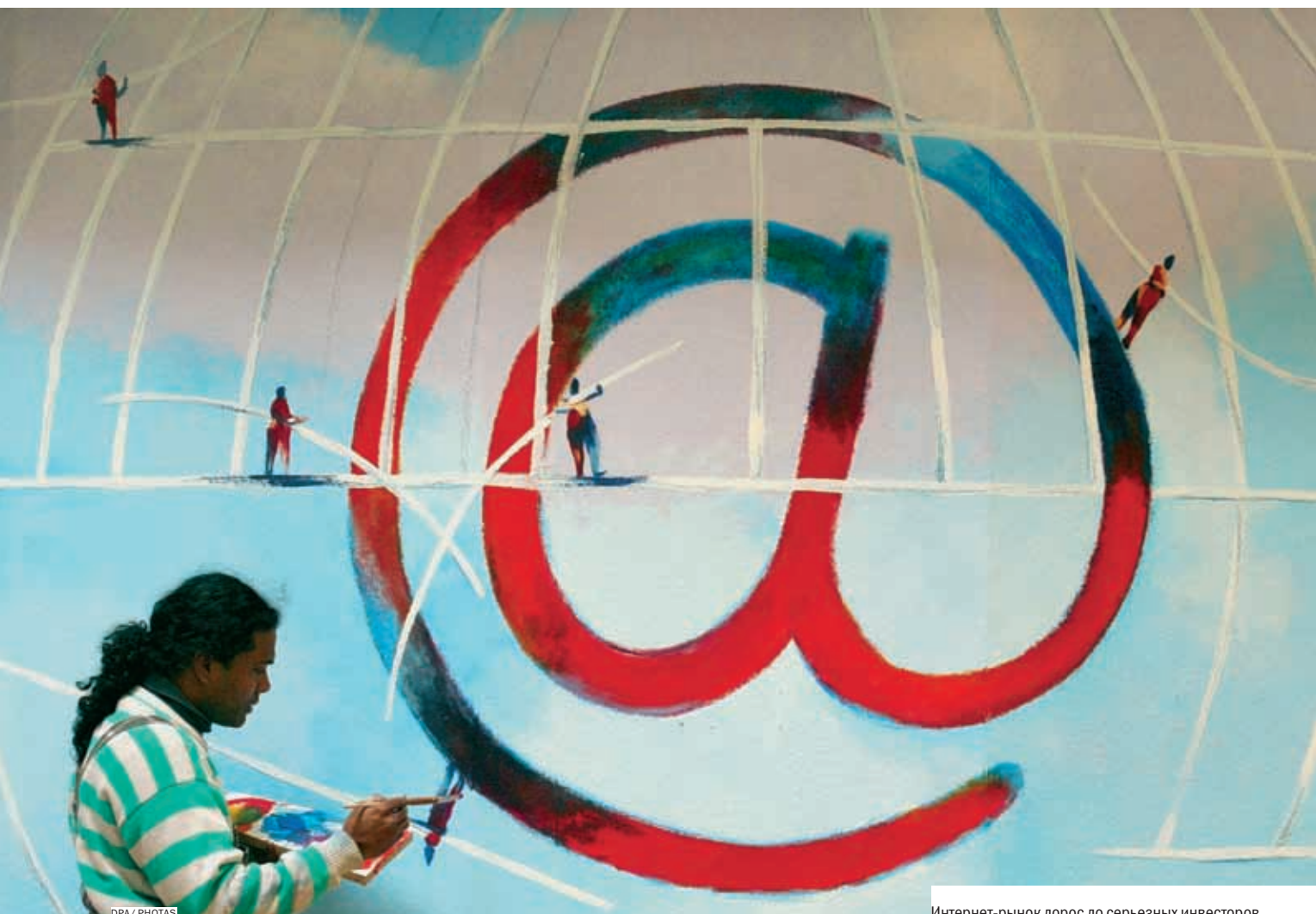
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), e-mail: conference@sf-online.ru

Организатор

Секрет Фирмы

дневник наблюдений

компании → с36
люди → с38
тренды → с62



DPA/PHOTAS

Интернет-рынок дорос до серьезных инвесторов

Быстрорастущий интернет-рынок становится все привлекательнее для отечественных структур, чья сфера интересов до недавнего времени ограничивалась нефтянкой, металлургией и другими стратегическими отраслями.

Олигархи выходят в онлайн

текст: антон бурсак

На днях компания «Нафта-Москва», контролируемая депутатом Сулейманом Керимовым, решила вложить \$600 млн в строительство в России сети беспроводного доступа на основе технологии WiMax. Партнером и подрядчиком проекта выступит американская компания Globe-Tel. За два с половиной года партнеры планируют развернуть сеть в 30 городах России и захватить 30% рынка широкополосного доступа в интернет. Первые тестовые зоны WiMax будут развернуты в Москве и Петербурге. Инвестиции в проект на начальном этапе составят \$150 млн.

Керимов стал далеко не первым из числа работающих в сырьевых отраслях крупных российских бизнесменов, которые в последнее время заинтересовались рынком высоких технологий. В конце 2005 года американская IDT Corporation продала за \$146 млн 100% акций альтернативного оператора связи «Корбина Телеком». По некоторым сведениям, покупателем выступила компания «Ренова», управляю-

с7



ТАВЕТСМЕРТИН, А.Б.

Сулейман Керимов разглядел перспективы WiMax

Сулейман Керимов не первый «сырьевик», заинтересовавшийся рынком высоких технологий

щая металлургическими, нефтяными, машиностроительными и другими активами Виктора Вексельберга. Однако официального подтверждения этого факта от «Реновы» пока не последовало.

«Корбина Телеком» недавно анонсировала планы по захвату 30% рынка широкополосного доступа в интернет. До конца 2008 года она намерена построить собственную сеть в Москве, подключив 500 тыс. абонентов. Инвестиции в проект превысят \$72 млн. Летом 2004 года контролируемая Вексельбергом Columbus Nova Capital приобрела 35% акций компании MoscowCableCom, предоставляющей услуги платного телевидения и широкополосного доступа в интернет. Сумма сделки составила \$23 млн.

Сегменты скоростного доступа в интернет и платного ТВ находятся на передовой рынка хай-тек. Ажиотаж по поводу этого рынка, возникший у инвесторов всего мира в конце 1990-х годов, привел к стремительному взлету и столь же быстрому краху десятков хай-тек-компаний. В России же в сегментах электронной коммерции, интернет-рекламы и платного ТВ до недавнего времени действовали главным образом венчурные фонды. Однако за пять лет эти рынки серьезно развились и сейчас вполне способны привлечь более консервативных инвесторов. К примеру, российский сегмент интернет-рекламы переживает сегодня период самого бурного роста в своей истории. В 2005 году он увеличился вдвое по сравнению с 2004 годом и составил более \$100 млн. А в ноябре прошлого года крупнейший игрок отечественного рекламного рынка компания «Видео Интернешнл» объявила, что с начала 2006 года начнет продавать рекламу на интернет-портале Yandex.ru.

Что касается проекта Керимова, то к нему на рынке относятся достаточно скептически. Так, партнеры планируют за два года подключить

к своей сети 10 млн абонентов, но сейчас в России насчитывается всего 10 млн активных пользователей интернета. Тарифы NuTel Wireless также не выглядят особо привлекательными. Предполагается, что каждый пользователь будет платить за беспроводной доступ в сеть приблизительно \$50 в месяц, в то время как средняя цена высокоскоростного доступа по фиксированным каналам связи у других операторов составляет около \$20. Кроме того, технология WiMax пока имеет статус экспериментальной и нигде в мире не получила широкого распространения.

WiMax являются следующим этапом развития технологий беспроводного доступа в интернет. До недавнего времени на российском рынке активно развивались сети на основе Wi-Fi. Большинство точек доступа Wi-Fi открывались в Москве в офисах компаний или кафе. WiMax обеспечивает беспроводную связь в городских условиях на скоростях до 70 Мбит/с, что в несколько раз быстрее аналогичного показателя у Wi-Fi. Зона покрытия одной базовой станции WiMax имеет радиус 3–10 км, в то время как у Wi-Fi — всего несколько десятков метров.

В начале 2005 года Керимов уже заявлял о намерении использовать технологии WiMax. Тогда подконтрольная ему компания «Нафтасиб» совместно с группой «Старт» (созданной на базе «дочки» «Связьинвеста» — компании «Стартком») учредила «Ресурсную инвестиционную компанию» («Ресурсинвест»). «Ресурсинвест» собирался построить сети WiMax в ряде регионов России и стран СНГ, бесплатно устанавливая коммунальные счетчики с WiMax-модемами. Сеть должна была обеспечивать учет воды коммунальными службами. Одновременно она могла использоваться для предоставления таких услуг, как цифровое ТВ, вход в интернет и IP-телефония. Но каких-либо заметных успехов этот проект пока не продемонстрировал.


Кстати говоря, в прошлом году Сулейман Керимов выказал интерес и к рынку платного телевидения. В конце июля фонд Delta Private Equity Partners продал 25% акций оператора кабельного ТВ «Национальные кабельные сети» (НКС) компании Олега Дерипаски «Базовый элемент». После этого «Базэл» перепродал свой пакет в НКС Керимову. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Российские бизнесмены, традиционно работающие в сырьевых отраслях, заинтересовались интернет-рынком.

ПРИЧИНА: Бурный рост отечественного интернет-рынка.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Появление новых игроков, которые могут потеснить нынешних лидеров.



Есть вещи, которые можно и не знать...
Например, что происходит после того,
как Вы нажимаете на кнопки телефона?

Лицензия № 20777 Министерства РФ по связи и информатике

Вы говорите – мы обеспечиваем связь
связь между людьми, городами и странами

8-800-200-0033
www.rt.ru

 **РОСТЕЛЕКОМ**

На днях цена акций компании «Вимм-Билль-Данн» на NYSE достигла исторического максимума, а ее капитализация выросла на 45%. По мнению аналитиков, причиной стала активная скупка акций компании с целью их перепродажи стратегическому инвестору.

Спекуляции на молоке

текст: павел куликов



Эксперты сомневаются, что стремительный рост котировок объясняется финансовыми успехами компании

Взлет котировок акций ВБД стал сюрпризом для аналитиков еще и потому, что он произошел на фоне серьезного обвала акций российского гиганта ритейла «Пятерочки» на Лондонской бирже. Ритейлер объявил о снижении прогноза по выручке в 2005 году с \$1,6 млрд до \$1,3 млрд, и его котировки моментально рухнули примерно на 40%. Падение «Пятерочки» потянуло за собой акции другой российской розничной сети — «Седьмого континента», а аналитики прогнозировали потерю интереса западных инвесторов и к другим российским бумагам.

Хотя финансовые показатели «Вимм-Билль-Данна» несколько улучшились, аналитики не советуют покупать акции ВБД даже Роману Абрамовичу

Однако в отношении ВБД эти прогнозы не сбылись. Спустя всего несколько дней после обвала акций «Пятерочки» ВБД отчитался перед инвесторами по результатам работы за девять месяцев 2005 года, и оказалось, что он увеличил чистую прибыль на 15%. В результате стоимость бумаг ВБД быстро поползла вверх и в начале января достигла своего исторического максимума — \$25,89. Это даже выше цены, по которой ВБД разместился в Нью-Йорке несколько лет назад, — \$21,50 за акцию.

В конце прошлого года у ВБД вообще выдался весьма удачный период. Целая череда позитивных для компании событий сопровождалась ростом стоимости ценных бумаг. В ноябре на рынке заговорили о про-

даже сокового бизнеса ВБД компании PepsiCo. И хотя обе компании быстро опровергли эти слухи, в течение всего одного дня акции ВБД выросли на 11%.

Таким образом, с ноября по январь акции ВБД выросли на 45%. В последний раз капитализация ВБД так быстро повышалась только в апреле 2003 года. Тогда на волне слухов о возможной продаже молочного подразделения этой компании группе Danone стоимость акции увеличилась до \$24,95.

Однако аналитики сомневаются, что рост котировок ВБД объясняется исключительно его неплохими финансовыми результатами. «Объемы торгов по акциям ВБД небольшие, и цена идет по нарастающей, — говорит аналитик ИК «Атон» Алексей Языков. — Похоже на то, что их покупает одна структура». Скорее всего, считают аналитики, это спекулятивный инвестор, который скупает акции ВБД с целью их последующей перепродажи «стратегу».

Точными данными о том, в чьих интересах могут скупаться акции ВБД, не располагает никто из российских аналитиков. По этому поводу на рынке высказываются самые различные предположения. В качестве претендентов называются даже структуры, подконтрольные Михаилу Фридману и Роману Абрамовичу. От последнего после продажи «Газпрому» «Сибнефти» с нетерпением ждут новых покупок. «В придачу к ВБД он может купить и „Перекресток“, и АвтоВАЗ, — иронизирует аналитик одного из инвестбанков. — И все равно после этого денег у него останется с избытком».

Впрочем, по нынешней цене аналитики не советуют покупать бумаги ВБД даже Роману Абрамовичу. Да, финансовые показатели компании улучшились: рентабельность в минувшем году впервые поднялась до 10%. Тем не менее улучшение не настолько значительно, чтобы серьезно влиять на рост стоимости акций. И в ближайшее время существенных прорывов на рынке от компании не ждут. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Стоимость акций «Вимм-Билль-Данна» выросла на 45% и достигла исторического максимума.

ПРИЧИНА: Активная скупка ценных бумаг компании.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Не исключено, что скупаемые акции будут перепроданы стратегическому инвестору.

Создатель Альфа банк Экспресс и автор концепции ВТБ 24 поляк Мачей Лебковски вновь ищет работу. Внешторгбанк не стал продлевать контракт со своим именитым вице-президентом.

Безработный гуру

текст: александр бирман



Мачей Лебковски опять задумался о трудоустройстве

Мачей Лебковски оказался в ВТБ летом 2004 года, после того как акционеры Альфа-банка обнаружили, что «экспресс-банковский» проект, в который они вложили около \$25 млн, не оправдал ожиданий. Государственный ВТБ дороговизна розничных новаций польского банкира не очень смущала. К тому же волею судеб и Центробанка, ВТБ стал владельцем не пережившего летнего мини-кризиса Гута-банка, едва ли не самой сильной стороной которого как раз и являлись ритейловые технологии. Решение о сосредоточении в Гута-банке всего розничного бизнеса ВТБ и создания на базе этого банка своеобразного клона Альфа банк Экспресс напрашивалось само собой. И вполне логично, что именно Лебковски занялся разработкой концепции проекта «Внешторгбанк розничные услуги».

Следующим шагом после преобразования Гута-банка в ВТБ 24, по идее, должно было бы стать назначение Мачея Лебковски председателем правления этого банка. Или хотя бы ключевым зампредом, коль скоро президент ВТБ Андрей Костин, руководствуясь, очевидно, сугубо политическими мотивами, предложил возглавить ВТБ 24 Михаилу Задорнову, парламентария-«яблочнику» и давнему приятелю вице-премьера Александра Жукова.

Но весной 2005 года Задорнов назначил своим зампредом Ирину Бушеву, ранее курировавшую розницу в МДМ-банке. Все места в ВТБ 24 оказались заняты, и перед Лебковски замаячила перспектива превратиться в свадебного генерала. Тем более что Геннадий Солдатенков и Андрей Сучков, занимающиеся в «большом» ВТБ соответственно зарплатными карточными проектами и ипотекой, тоже явно не собирались

делиться полномочиями с польским «варягом». А после завершения сделки по приобретению Промышленно-строительного банка в ВТБ станет еще теснее, поскольку увольнять питерских менеджеров политкорректный Костин вряд ли решится.

Строго говоря, госбанк, число вице-президентов которого уже перевалило за 20, наверняка сумел бы содержать Лебковски, не получая взамен никакой отдачи. А что касается зарплаты, то сын питерского губернатора Сергей Матвиенко, занимающий должность «технологического» вице-президента, вряд ли обходится ВТБ намного дешевле. И, возможно, Мачей Лебковски смирился бы с такой не слишком завидной с точки зрения профессионального самолюбия участью, если бы ему не поступало предложений со стороны других российских банков.

Несмотря на неудачи Альфа банк Экспресс, имя Лебковски, благодаря которому польский Bank Handlowy был в свое время продан Citigroup, по-прежнему оказывает магическое воздействие на владельцев отечественных банков, задумывающихся если не о продаже, то хотя бы о повышении капитализации своего финансового бизнеса.

Примечательно, что распрощаться с ВТБ Мачей Лебковски решил как раз тогда, когда владельцы МДМ озаботились поисками кандидатуры на пост нового председателя правления (они также решили не продлевать контракт с прежде занимавшим эту должность Андреем Савельевым). В совет директоров МДМ с декабря 2005 года входит гендиректор «Экопси консалтинг» Владимир Столин, сотрудничавший с Альфа-банком в период запуска Альфа банк Экспресса. А пост «розничного» зампреда МДМ занимает бывший подчиненный Лебковски в Альфа банк Экспрессе Владимир Изутин. Так что при желании в МДМ найдутся люди, способные замолвить словечко за оставшегося не у дел «розничного гуру». □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Внешторгбанк отказался продлевать контракт со своим старшим вице-президентом Мачеем Лебковски.

ПРИЧИНА: Мачей Лебковски, по словам представителей ВТБ, «выполнил задачи, которые перед ним ставились».

ПОСЛЕДСТВИЯ: В ближайшее время Лебковски может оказаться в одном из частных российских банков.

Похоже, предположения о катастрофических для России последствиях распространения птичьего гриппа оказываются сильно преувеличенными. Отечественным компаниям, работающим на рынке домашней птицы, эта ситуация может даже пойти на пользу.

Опасная птица из-за границы

текст: ольга шевель

Вспышки заболевания птичьим гриппом сразу в нескольких странах мира уже нанесли существенный ущерб их экономике и заставили забить тревогу. Так, после того как в Турции за последние дни от вируса H5N1 погибли несколько человек и были уничтожены более 50 тыс. птиц, президент Путин призвал правительство разработать комплекс мер, чтобы не пустить в Россию страшную болезнь. К примеру, еще в конце прошлого года Россия ввела запрет на поставки украинского и реэкспортируемого через Украину мяса после того, как в Крыму обнаружили опасный вирус.

Пока России удастся эффективно противостоять распространению птичьего гриппа на своей территории. В Российском птицеводческом союзе считают, что помимо административно-запретительных мер не последнюю роль в этом сыграл принятый в стране принцип промышленного выращивания домашней птицы в закрытых помещениях, что исключает контакт кур с перелетными птицами. Если же вирус попадет на птицефермы, то финансовый урон, нанесенный отечественному птицеводству, будет в сотни раз больше потерь при ликвидации осенью 2005 года очага заболевания домашней птицы на Урале и в Сибири. Тогда, как отмечает президент Росптицесоюза Владимир Фисинин, от уничтожения лишь 144 тыс. голов домашней птицы в частных хозяйствах региона ущерб составил 110 млн руб.

Отечественное птицеводство сейчас находится на подъеме. Так, ежемесячный прирост численности домашней птицы составляет в среднем 5%. В такой ситуации частичный или полный запрет на импорт, на который в целом приходится 47% всего реализуемого в стране мяса птицы, может стать стимулом для более интенсивного развития отрасли. По словам эксперта ИК «Финам» Константина Петояна, сейчас мощности российских птицефабрик редко бывают загружены более чем на 60%. «По сути, наши птицефермы могут только выиграть от эпидемии, ведь в связи с ней цены на отечественное мясо поначалу вырастут как минимум на 30%. При этом в течение нескольких месяцев после вспышки эпидемии серьезно увеличится объем производства», — говорит Петоян. — Основные убытки понесут отечественные компании-импортеры. Их потери могут составить \$1,2–1,5 млрд». □



александр бирман

Газовый вызов

Уступив давлению со стороны «Газпрома», Украина согласилась покупать газ по \$95 за тысячу кубометров вместо прежних \$50.

Возмущенная Верховная рада требует отставки правительства, стране пророчат рост инфляции, а госсекретарь США Кондолиза Райс усомнилась в способности России обеспечить энергетическую безопасность Европы и быть ответственным членом «большой восьмерки».

Британский подданный Лакшми Миттал согласился выложить за «Криворожсталь» \$4,8 млрд главным образом из-за сравнительно низких цен на энергоносители, позволявших ему довольно быстро окупить затраты и выйти в плюс. Трудно сказать, какие гарантии продолжения газового благоденствия предоставил инвестору упорно уклоняющийся от кремлевских обещаний Виктор Ющенко. Но Владимир Путин объяснил газовый спор с «оранжевым» соседом в том числе и нежеланием России «дотировать металлургическое производство индусов на Украине».

Жадность украинских «приватизаторов» погубила страну. Достанься «Криворожсталь», пусть и за гораздо меньшие деньги, но, например, «Северстали», «Газпрому», глядишь, был бы сговорчивее. Он ведь тоже не чужд международного сотрудничества и умеет делиться. Не случайно продавать российский газ Украине будет швейцарская компания Rosukrenergo, одна половина которой принадлежит австрийской Raiffeisen Investment, а другая — Газпромбанку, чей блокпакет в свою очередь в ближайшее время достанется немецкому Dresdner Bank. И никого не смущает такой интернационал, перед которым, кстати, стоит нелегкая задача. Ведь «Газпром» будет продавать сырье посреднику по \$230 за тысячу кубов, а тот собирается компенсировать убытки, возникшие на украинских продажах, за счет экспорта гораздо более дешевого туркменского и казахстанского газа.

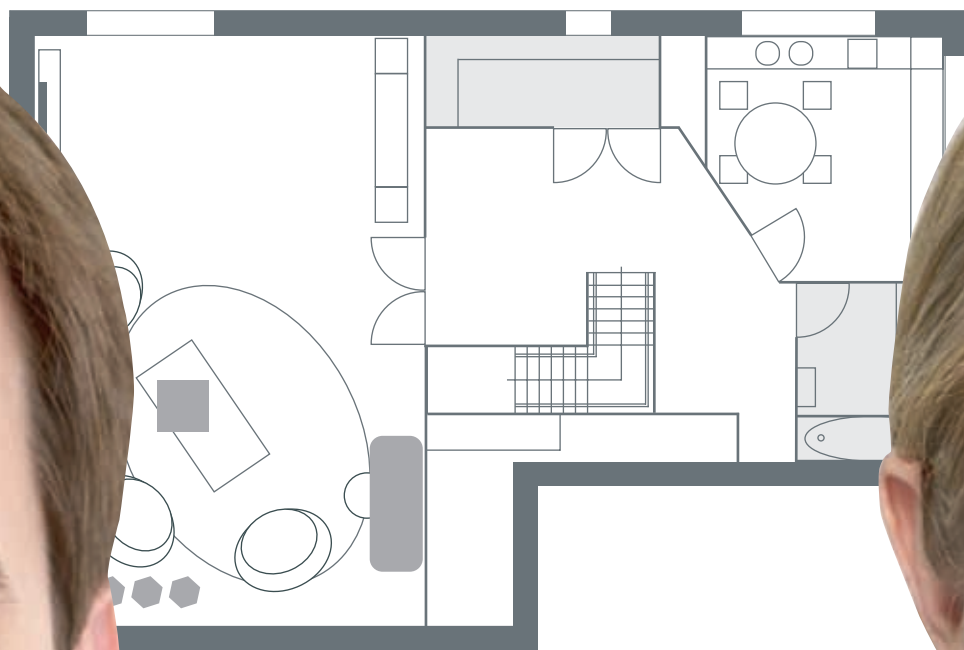
Это только в Верховной раде называют Rosukrenergo «фирмой-прокладкой» и задаются вопросом о ее хозяевах, называя при этом Путина, Могилевича и т. д. Ни один здравомыслящий депутат Госдумы не станет забивать себе голову подобными глупостями. Ему и так ясно, что российские энергоносители, как и капитал, не знают границ. По крайней мере, на постсоветском пространстве. Украинские заводы могут принадлежать кому угодно, но работать им приходится на российском газе. Поэтому пока на территории бывшего СССР широко не внедрены альтернативные источники энергии, Россия будет диктовать ближайшим соседям свои условия. Так что теперь завоевания «оранжевой» революции, а также благосостояние Миттала, акционеров «Газпрома» и его различных дочерних структур — в руках украинских ученых. □



КИТФинанс

Инвестиционный банк

Ипотека-мечта – ставка **11,75%** в рублях!



ИПОТЕКА КИТ Финанс – время больших перемен

Вы готовы к большим переменам в своей жизни. Вы мечтаете о большой квартире в престижном районе или уютном доме. Теперь вы можете смело принимать решение. Инвестиционный банк КИТ Финанс предлагает уникальную ипотечную программу для крупных кредитов – «КИТ – Долгосрочный стандарт», новый стандарт на кредитном рынке России!

Минимальная сумма кредита – **1,5 млн рублей**

Первоначальный взнос – **от 30% стоимости жилья**

Срок кредита – **от 20 лет**

Мы доверяем своим клиентам и для подтверждения Вашего дохода не требуем справок, гарантий и поручителей.

Москва (495) 93 777 38

С.-Петербург (812) 702 4 102

Для городов России 8 800 2002 102 (бесплатно)

КИТ Финанс Инвестиционный банк (ОАО), Лицензия ЦБ РФ 1911, от 14.09.2005.

Все условия договора содержатся на сайте:

<http://home.cf.ru>

Глава группы Henkel в России **Кристиан Хартен** уверял (СФ №24/2005): компания не будет наращивать расходы на телерекламу. Однако под Новый год Henkel заключила крупнейший в истории отечественного рекламного рынка контракт.

Большая стирка Henkel

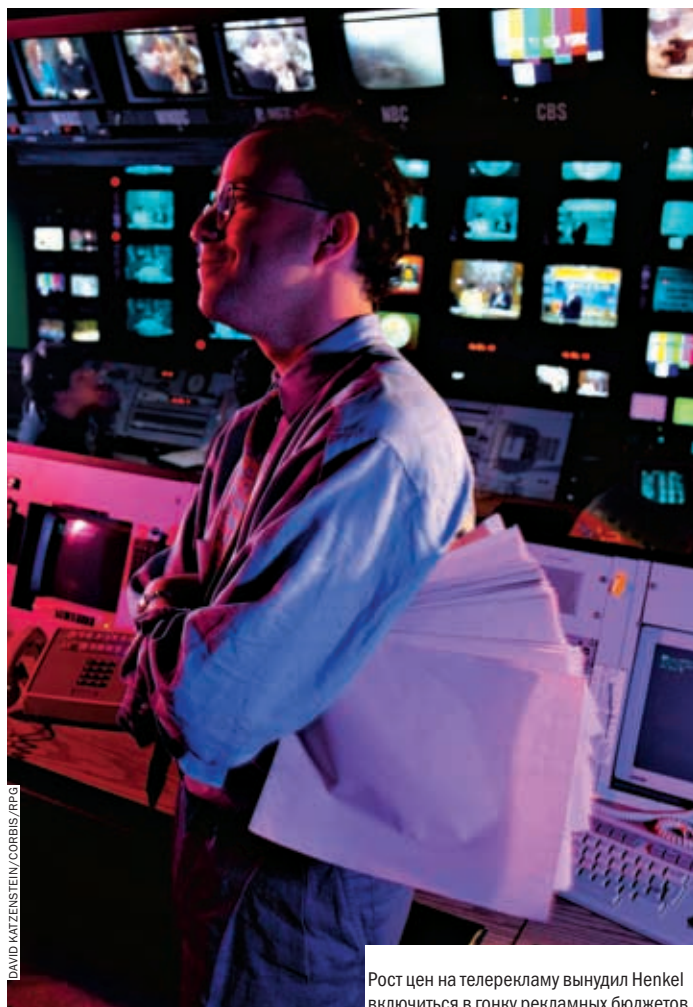
ТЕКСТ: СТАНИСЛАВ МНЫХ

Как признавался Хартен в интервью **СФ**, Henkel тратит на рекламу и маркетинг 10–20% от оборота компании в России, который составляет около 400 млн евро. Иными словами, общий рекламный бюджет измерялся примерно в 40–80 млн евро. При этом, по его оценкам, с годами эффективность телерекламы падает, и прежнего эффекта необходимо добиваться большей интенсивностью показов. Однако, добавлял Хартен, «если сейчас увеличить расходы на телерекламу на несколько процентов», продажи особо не вырастут, но неминуемо последует ответный удар со стороны конкурентов.

«Есть риск запустить грандиозную рекламную гонку, которая на самом деле никому не принесет пользы. Целесообразнее поддерживать какое-то равновесие и противостоять маркетинговому напору со стороны конкурентов гибкой работой со стилем нашей рекламы, чтобы суметь грамотно отстроиться», — отмечал он. Однако готовящееся серьезное повышение расценок на российском рекламном рынке заставило руководство Henkel пересмотреть свои позиции.

Как стало известно в конце прошлого года, Henkel заключила трехлетний контракт с «Видео интернешнл» (ВИ) на 2006–2008 годы на \$160 млн на размещение рекламы на телевидении. По заявлению гендиректора ВИ **Сергея Васильева**, на сегодня этот контракт является самым крупным для всего отечественного рекламного рынка. До сих пор рекламодатели предпочитали заключать с ВИ годичные или двухгодичные соглашения. Как добавил Васильев, контракт предполагает, что

ИСТОРИЯ ВОПРОСА В прошлом году компания Schwarzkopf & Henkel, которая работает в четырех сегментах рынка — моющие средства, косметика и средства личной гигиены, бытовые клеи и герметики, промышленные клеи и средства обработки поверхностей, травила в России на рекламу и маркетинг 10–20% своего оборота в нашей стране, составлявшего на тот момент около 400 млн евро. Компания входила в десятку крупнейших рекламодателей на российском рынке. В 2004 году по затратам на телерекламу Henkel занимала третье место в десятке крупнейших рекламодателей на ТВ.



DAVID KATZENSTEIN/CORBIS RFPG

Рост цен на телерекламу вынудил Henkel включиться в гонку рекламных бюджетов

к 2008 году объем закупок рекламы у Henkel вырастет в 2,5 раза.

При этом еще в конце июня прошлого года ВИ и «НТВ-медиа», продающие рекламу на крупнейших российских телеканалах, обнародовали аналитическую записку с прогнозом развития телерекламного рынка России до 2008 года. По их расчетам, в ближайшие три года телереклама должна дорожать на 25–30% ежегодно, что позволит решить проблему дефицита эфирного времени. Договор с Henkel был подписан уже по новому прайс-листу ВИ. Также известно, что контракты по новым расценкам заключены ВИ с Samsung, Coca-Cola, МТС (на один год) и «Вымпелкомом» (на два года). Медиадиректор Schwarzkopf & Henkel **Стив**

Харрисон подтвердил заключение контракта с ВИ, добавив, что компания пошла на этот шаг несмотря на повышение расценок, поскольку цены на телерекламу в России по сравнению с Восточной Европой еще невелики.

Эксперты объясняют действия Henkel высокими темпами роста медиainфляции. По мнению президента агентства «Арт-Ком» **Алексея Пугачева**, после оглашения прогнозов ВИ и «НТВ-медиа» крупные рекламодатели озаботились поисками путей снижения стоимости размещения на ТВ: «Они начали торговаться: предложили контракты на три года, которые обычно предполагают более низкий уровень медиainфляции и большие скидки». **СФ**



VERTU ASCENT: WHITE EDITION

МОСКВА

Бутик «VERTU»

ТЦ «Крокус Сити Молл», 65 км МКАД
телефон (095) 727 16 59, 980 04 04

Бутик «VERTU»

ул. Тверская, 14 — Скоро открытие

VERTU

VERTU.RU



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

частная практика

ПРЕЦЕДЕНТ

кризис-менеджмент → с23
инновации → с28
стратегия → с33

В конце прошлого года IBS первой среди российских ИТ-компаний решилась на частное размещение акций. Ее президент **Анатолий Карачинский** уверен: это станет толчком к тому, чтобы отечественный ИТ-рынок наконец перестал быть таким закрытым.

Моя работа с госчиновниками только вредит компании,

ТЕКСТ:

станислав
мных

АНАТОЛИЙ КАРАЧИНСКИЙ родился 12 июля 1959 года в Москве. Окончил Московский институт инженеров железнодорожного транспорта по специальности «инженер-системотехник». Трудовую деятельность начал в 1981 году в вычислительном центре при Всесоюзном научно-исследовательском институте железнодорожного транспорта. В 1986 году был приглашен на пост главы российского отделения австрийской компании Prosystem, а в 1988 году стал техническим директором СП «Интермикро». В 1992 году создал компанию IBS и по 1997 год занимал должность ее президента. С 1997 года является президентом группы компаний IBS. Кроме того, входит в состав правления РСПП, совет по конкурентоспособности и предпринимательству при правительстве РФ, экспертный совет по ИТ при министре информтехнологий и связи.

«Нас это не смущает и не пугает»

«Секрет фирмы»: В конце прошлого года было проведено частное размещение 32% акций IBS, в результате которого акционеры выручили \$109 млн. Зачем вам понадобилось продавать акции?

Анатолий Карачинский: На самом деле меня удивляет тот интерес, который вызвало размещение. Ведь это совершенно рядовой для рынка случай. Наши иностранные акционеры, западные фонды, крупнейший из которых AIG Brunswick, еще в 1996–1997 годах инвестировали в нашу компанию. При этом для них был заранее установлен определенный срок жизни, по истечении которого они должны были избавиться от активов, передать вырученные средства своим акционерам и закрыться. Так себя ведут портфельные инвесторы во всем мире. Так произошло и в нашем случае: в 2006 году эти фонды должны закрыться. И на сегодня они уже распродали все свои активы, акции IBS были их последним пакетом.

СФ: Однако, по информации ряда СМИ, в рамках размещения вы лично, а также первый вице-президент группы IBS Сергей Мацоцкий и старший вице-президент Сергей Эскин на троих продали 8% акций.

АК: Это все ерунда. Были проданы только акции, принадлежавшие инвестфондам. Они прекрасно понимали, что частное размещение гораздо выгоднее, чем прямая самостоятельная продажа акций. И если раньше среди наших акционеров было два инвестфонда, то теперь их стало больше.

СФ: Вас не пугает такое распыление акций компании?

АК: А что в этом такого ужасного?

СФ: Все-таки лучше, наверное, когда акции консолидированы, особенно в условиях такого непрозрачного рынка, как ваш.

АК: Все наши новые акционеры — это крупные и уважаемые компании. Так что нас это не смущает и не пугает. К тому же могу добавить, что с 1997 года, когда к нам пришел AIG, мы старались выстраивать работу

с17



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

IBS — НЕПУБЛИЧНАЯ КОМПАНИЯ. Поэтому акции были проданы со скидкой около 20%. Это страховка за риски неликвидности бумаг IBS”

ДОСЬЕ

ХОЛДИНГ IBS объединяет более 30 компаний. Основные направления его деятельности: системная интеграция, офшорное программирование, производство и дистрибуция компьютерной техники. Выручка IBS за первую половину 2005 года составила \$233,8 млн, EBITDA — \$10,6 млн, чистая прибыль — \$6 млн. Головная компания группы — IBS Group Holding Ltd — зарегистрирована в офшоре, на острове Мэн. Ее «дочки», которым принадлежат доли в российских бизнесах IBS, также офшорные. До размещения в конце прошлого года 32% акций IBS за \$113 млн основными акционерами IBS Group Holding Ltd были фонд Croyton (67%), AIG Brunswick (24,3%), BXA Investments (7,3%), Pioglobal (0,7%) и IFC (0,7%). Бенефициарами Croyton и BXA Investments являются президент группы IBS Анатолий Карачинский (владеет ее контрольным пакетом), первый вице-президент Сергей Мацоцкий и старший вице-президент Сергей Эскин.

в компании так, чтобы механизм принятия решений был прозрачен и понятен нашим инвесторам. Да и вообще — удалось вам это размещение! Что в нем такого особенного?

СФ: Ну хотя бы то, что это прецедент для российского ИТ-рынка.

АК: Прецедент только в том, что впервые у нас было проведено частное размещение на сумму свыше \$100 млн. Это же самый обычный инструмент, используемый в работе многих западных и российских компаний. Вместо того чтобы ходить и искать по рынку, кому бы лично продать свои акции, куда проще и эффективнее воспользоваться услугами инвестиционных банков. Конечно, компания должна отвечать ряду требований. При этом мы прекрасно знали о намерениях наших теперь уже бывших акционеров и никак не влияли на этот процесс.

СФ: У вас самого не возникало желания перекупить у них акции IBS?

АК: \$109 млн — довольно большие для нас деньги. Я, конечно, заинтересован в увеличении своего пакета акций, но ведь нужно соизмерять желания и возможности. К тому же я и мои партнеры и так контролируем 68% акций компании.

СФ: Насколько справедлива оценка инвесторами стоимости IBS в \$344 млн, установленная в результате размещения?

АК: На мой взгляд, сумма, за которую были проданы наши акции, выглядит вполне адекватной. IBS — это непубличная компания. Поэтому акции были проданы со скидкой около 20%. Это, если угодно, страховка за риски неликвидности бумаг IBS — в том смысле, что их, возможно, будет сложно перепродать. Но самое главное, что эта цена абсолютно устроила наших бывших акционеров: поверьте, они очень неплохо заработали на инвестициях в нашу компанию. Реальная же рыночная стоимость компании, по оценкам, с которыми согласился рынок, несколько превышает \$500 млн — при условии ликвидности акций.

СФ: А почему бы вам не повысить ликвидность своих акций и не выйти на биржу?

АК: Все необходимо делать вовремя. Мы сейчас больше сосредоточены на разработке комплексной стратегии развития. На биржу же целесообразно идти, если налицо позитивная ситуация на рынке, компания хорошо структурирована и имеет неплохие показатели. В этом случае капитализация компании будет стабильно расти. Но к такому состоянию нужно прийти органическим путем — оптимизировать бизнес, снижать издержки. И мы считаем, что нам пока просто рано появляться на фондовом рынке. Для начала нужно реализовать некоторые планы

по улучшению компании и повышению эффективности ее бизнеса. Поэтому конкретных сроков выхода на IPO у нас нет, и более того: я считаю неправильным заранее их анонсировать. Ведь мы уже один раз объявляли об IPO, но потом перенесли дату. Это было в 2001 году, когда мы собирались выходить на NASDAQ. Мы полностью подготовились к IPO, но как раз в этот период началось катастрофическое падение акций многих компаний на западных фондовых рынках, и наши консультанты нам отсоветовали размещаться.

«Я уже перестал интересоваться процессом воспитания рынка»

СФ: Явно менее щепетильны в этом плане другие российские ИТ-компании. Недавно разработчики ПО Acronis, AMUST Software и «АВВУ Россия» объявили о намерении в ближайшие два-три года выйти на биржу.

АК: Это очень хороший знак. На самом деле, экономика развивается по тем же законам, что и организм человека. У каждого человека есть определенные этапы жизни: например, он учится говорить, читать, начинает испытывать необходимость в обществе других людей, проявлять интерес к противоположному полу и т. д. То есть идет самый обычный процесс эволюции, и по опыту прежних поколений все мы знаем, что должно происходить на том или ином ее этапе. Когда же чего-то закономерного не происходит или происходит, но не своевременно, мы воспринимаем это как аномалию. К примеру, когда человек растет физически, а умственно остается на детской стадии развития. Именно это и происходило на российском ИТ-рынке — он рос в размерах, но не в качестве. Под качеством рынка я прежде всего имею в виду размер капитализации, то есть параметр, отражающий способность российских компаний к реальной конкуренции с себе подобными, как на внутреннем, так и на внешних рынках.

И все последние заявления об IPO — признак того, что ситуация начинает меняться. Для российских компаний пришла пора выбирать — принимать правила «взрослой игры» и взрослеть или не принимать и оставаться детьми. Притом что нужно четко осознавать: дети в большей степени существуют в иллюзорном мире.

СФ: К слову, недавнее размещение акций IBS привлекло такое внимание еще и потому, что оно стало первым и единственным на сегодня случаем, когда инвесторы со стороны смогли приобрести акции российской ИТ-компании. В основном, компаниями владеют их основатели, которые не собираются расставаться даже с частью контроля.

АК: Дело в том, что недостаточно внимательное отношение к особенностям функционирования высокотехнологических рынков в современных экономических условиях со стороны правительства вызывает недоверие у владельцев ИТ-бизнеса к тому, что инструменты, эффективно используемые для развития экономики во всем мире, смогут работать у нас в стране. Они действительно не верят в то, что усилия по увеличению прозрачности бизнеса воздадутся им по заслугам в виде ускорения развития компаний и роста их капитализации. Такое недоверие и приводит к печальным последствиям для рынка — он остается очень закрытым и непрозрачным. И тот факт, что мы провели размещение, показывает: эти инструменты можно вполне эффективно использовать в России.

СЕЙЧАС ВСЕ ОЧЕНЬ ПО-ДЕТСКИ:
пусть мы поссоримся, но я не дам
другому свою игрушку, или лучше
я разнесу песочницу, зато в ней
не будут играть другие дети”

СФ: То есть вы вкладываете некие просветительские мотивы в свою деятельность на рынке?

АК: Да ничего такого мы не вкладываем. Мы этим занимаемся прежде всего для себя. Я уже перестал интересоваться процессом воспитания и просвещения российского ИТ-рынка, поскольку, как оказалось, он плохо воспитуем, во всяком случае, на его нынешней стадии развития. Нынешняя ситуация на нашем рынке мне очень напоминает старую притчу про то, как Бог предложил человеку попросить у него что угодно, но только при условии, что его соседу достанется в два раза больше. И человек подумал и попросил вырвать ему глаз. Так и некоторые российские ИТ-компании сейчас гораздо больше заинтересованы в том, чтобы сделать хуже своим конкурентам, чем лучше себе. И все это можно объяснить характерным детским заболеванием — отставанием в развитии. На нашем рынке еще достаточно игроков, не заинтересованных в том, чтобы он развивался, поскольку его развитие приведет к усилению конкуренции. Но доминирование такого мнения на рынке, безусловно, со временем пройдет. Сейчас же все очень по-детски: пусть мы поссоримся, но я не дам другому свою игрушку, или лучше я разнесу песочницу, зато в ней не будут играть другие дети.

СФ: Честно говоря, не ожидал я услышать такие пессимистические оценки от человека, который считается главным лоббистом российской ИТ-отрасли и, по сути, ее официальным представителем в высших структурах власти.

АК: Я как раз пытаюсь сказать, что ситуация постепенно начинает меняться в лучшую сторону, и в будущем я смотрю очень оптимистично. Именно поэтому и необходимо объяснять властям особенности национального ИТ-рынка. Кстати, недавно на встрече с бизнесменами замглавы администрации президента Вячеслав Сурков высказал очень дельную мысль. Он заявил, что в экономике не бывает все хорошо и сразу. И чтобы стало луч-



АРСЕНАЛ®
ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ
основана в 1991 году

**ЛЕГЕНДАРНЫЙ СЕМИНАР
ВЛАДИМИРА ТАРАСОВА**

**«ТЕХНИКА ПЕРЕХВАТА
И УДЕРЖАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ»**

10-12 ФЕВРАЛЯ (МОСКВА)

**«ВОСЕМЬ СТУПЕНЕЙ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ИСКУССТВА»**

13 ФЕВРАЛЯ (МОСКВА)

«НАУЧИВШИСЬ
МЕНЯТЬ КАРТИНУ
МИРА ДРУГИХ
ЛЮДЕЙ, ВЫ
ДОСТИГНЕТЕ
НАИВЫСШЕГО
МАСТЕРСТВА
В УПРАВЛЕНИИ».

В. К. ТАРАСОВ



**МАСТЕРСТВО
В ПАРТНЕРСТВЕ С ЛУЧШИМИ!**

(495) 234-3233 WWW.ARSENAL-HR.RU



По мнению
Анатолия
Карачинского,
русский
ИТ-рынок
рос в разме-
рах, но не в ка-
честве

В ГОСОРГАНАХ ВСЕ ЖЕ НЕ ТАК, КАК
В ИЗВЕСТНЫХ РАССКАЗАХ о Владимире
Владимировиче, когда нажимаешь
кнопку у андроида — и он выполняет
требуемую тебе функцию”

ше, нужно заниматься развитием — своего бизнеса, рынка, экономики — хотя бы понемногу, но каждый день. Такая ежедневная работа. Так и в наших отношениях с властью: в госорганах же все не так, как в известных рассказах о Владимире Владимировиче, когда нажимаешь кнопку у андроида — и он выполняет требуемую тебе функцию.

СФ: Стало быть, они все-таки не андроиды?

АК: Далеко не андроиды, а обычные люди со своими достоинствами и недостатками. Поэтому и приходится работать с ними хотя бы понемногу, но каждый день. И развитие рынка в данном случае ни при чем — в большей степени мы делаем это для

себя и своего бизнеса. В конце концов у меня есть дети, которые тоже занимаются компьютерами, и я должен позаботиться об их будущем.

«ИТ-отрасль в стране невозможно поднять только за счет денег»

СФ: Ваша деятельность на этом поприще, похоже, все-таки дала свои плоды — судя по повышенному интересу к ИТ-отрасли у высших госчиновников страны.

АК: К сожалению, этот интерес пока проявляется лишь на словах. Как говорится, а воз и ныне там. В конце 2004 года президент съездил в индийскую силиконовую долину — Бангалор, после чего было его совещание с ИТ-бизнесменами в Новосибирске и раздача поручений членам правительства. Однако ничего существенного за прошедший год не произошло. Все так и осталось на уровне благих намерений, поскольку механизм их воплощения в жизнь не был разработан. Как говорил в свое время Каха Бендукидзе (бывший и владелец ОМЗ. — **СФ**), который считался одним из самых либеральных бизнесменов в нашей стране, государство вообще не должно вмешиваться в дела

бизнеса: ни помогать, ни вредить. И тогда все само встанет на свои рельсы. Но в мире есть и другие экономические модели. Мы видим, как развиваются Китай, Индия, Южная Корея, Сингапур. В основе их роста стимулирование технологического сектора. Наша же страна пока никак не проявила свою промышленную политику.

СФ: Вы хотите сказать, что многочисленные заявления чиновников о форсировании развития ИТ-отрасли — это пустой звук?

АК: Журналисты на основании этих заявлений постоянно пишут и говорят, что что-то делается. А ведь нужно различать теорию и физический смысл. И этот смысл в том, что пока равным счетом ничего не происходит. Все усилия президента вылились в то, что был принят закон об особых экономических зонах, который вообще никак не способствует развитию нашего ИТ-рынка. Этот закон, возможно, полезен для целого ряда других отраслей, но явно не для ИТ. Может быть, в процессе реализации этого закона что-то и планируется сделать, но тогда хотелось бы, чтобы об этом сказали вслух.

СФ: А как же идея создания технопарков?

АК: И что? Кроме бесконечного пиара этой темы, больше ничего не наблюдается. При этом вместо необходимых одного-двух технопарков уже озвучиваются предложения о создании 10–20 таких зон. И даже непонятно, кто конкретно должен за них отвечать. А ведь должно быть принято четкое политическое решение — поддерживает государство ИТ или нет. И даже если будет принято решение никак не помогать ИТ-бизнесу, это лучше, чем кормить нас бесконечными обещаниями. Никакого апокалипсиса в этом случае не произойдет — мы просто будем изыскивать способы выживать самостоятельно. А то мы потеряли около года, ожидая решения по созданию технопарка в Дубне, чтобы начать строить там жилье и переселять наших работников.

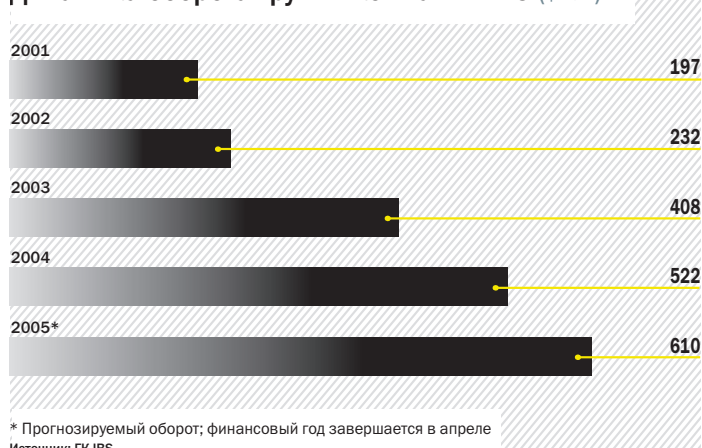
СФ: Я так понимаю, что и идею специального государственного ИТ-фонда, которую предлагают глава Мининформсвязи Леонид Рейман и Герман Греф, вы тоже считаете иллюзорной?

АК: Вы мне опять говорите о символах, а я вам — о физическом смысле. Он состоит в том, что неважно, как это все будет называться, важно — как это будет использоваться и кто этим будет управлять. Понятно, что в нашу отрасль необходимо направлять инвестиции. Но они должны идти от частных компаний, а государство должно финансировать развитие инфраструктуры. Поэтому если этот фонд будет выделять деньги неким аффилированным компаниям, то рынку от его деятельности не будет ни жарко, ни холодно. Если же он будет инвестировать в инфраструктуру, то я обеими руками за его существование. При этом необходимо сознавать, что ИТ-отрасль в стране невозможно поднять только за счет денег. Если создать благоприятный режим для функционирования ИТ-бизнеса, поверьте, сюда непременно потекут миллиардные инвестиции из всех стран мира. Решающим для ИТ-бизнеса является человеческий фактор — грамотно подобранная команда специалистов.

«Раз вы работаете в США, значит, вы агенты ЦРУ»

СФ: Но вы же не станете отрицать, что в нашей стране для ИТ-компаний не менее решающее значение

Динамика оборота группы компаний IBS (\$ млн)



* Прогнозируемый оборот; финансовый год завершается в апреле
Источник: ГК IBS

ВСЕ УСИЛИЯ ПРЕЗИДЕНТА ВЫЛИЛИСЬ В ТО, ЧТО БЫЛ ПРИНЯТ ЗАКОН об особых экономических зонах, который вообще никак не способствует развитию нашего ИТ-рынка

имеют победы в тендерах, проводимых госорганами? Кстати, говорят, что именно ваша активная общественная деятельность помогает IBS получать госконтракты.

АК: Буду отрицать. Объем российского ИТ-рынка в прошлом году составил примерно \$8 млрд. На госзаказы пришлось, наверное, около \$500 млн. Да, есть ряд компаний, для бизнеса которых госзаказы чрезвычайно важны. При этом в обороте нашей компании, составившем в прошлом году около \$650 млн, на госконтракты приходится не более 3–4%. Так что моя работа с госчиновниками не помогает компании в этом плане, а, похоже, только вредит.

СФ: Вредит? Как, например, весной этого года, когда в ряде изданий появилась информация о том, что на волне «дачного дела» Михаила Касьянова, другом которого вы считаетесь, вас обвинили в уклонении от налогов, неправильном расходовании бюджетных средств и даже шпионаже в пользу США?

АК: К делу Касьянова эти публикации не имеют никакого отношения. В начале 1990-х годов, как известно, всем заправляли бандиты, которые, чуть что им не понравится, открывали пальбу. Это было признаком их крутизны. В современных деловых условиях уже не стреляют, но зато появилась целая плеяда бизнесменов, которые, если их чем-то обидели, тут же с помощью черного пиара поливают грязью. Так и в нашем случае: выполняя какие-то заказы, мы, должно быть, наступили кое-кому на ногу, а в ответ получили эти публикации. Мы прекрасно знаем, кто их инициировал. Но поскольку это была не война, а скорее холостые залпы со стороны определенных конкурентов, мы решили не обращать на них никакого внимания. Эти люди рассчитывали именно на то, что мыотреагируем:

РЫНОК

ПО ОЦЕНКЕ МИНИИНФОРМСВЯЗИ, объем российского ИТ-рынка в 2005 году вырос на 20%, примерно до \$11 млрд. Экспорт программного обеспечения из России за прошлый год увеличился на 50% и превысил \$1 млрд. При этом в 2004 году, по данным аналитической компании J'son & Partners, объем отечественного ИТ-рынка составил около \$8 млрд. Согласно отчету компании IDC Services, рост сегмента ИТ-услуг в России в 2004 году достиг 26,3%, а объем — \$1,9 млрд. По прогнозам экспертов, к 2009 году объем этого сегмента ИТ-рынка увеличится до \$5,8 млрд. Причем по темпам роста он значительно опережает рынки стран Восточной и Западной Европы. Традиционно крупнейшими потребителями ИТ-услуг в нашей стране считаются финансовый, производственный, государственный и телекоммуникационный сектора, суммарно обеспечивающие чуть более 65% рынка. Тем не менее для многих российских ИТ-компаний госсектор остается самым крупным клиентом: у некоторых из них доля заказов на информатизацию со стороны госструктур в общей выручке достигает 50% и даже 70%.

По данным IDC, лидерами российского рынка (по объемам прибыли от ИТ-услуг) являются «Крок», IBS, R-Style Group, HP, «Открытые технологии», «Борлас», Optima, «Ланит», «Техносерв» и «Ай-Теко».

В СОВРЕМЕННЫХ ДЕЛОВЫХ УСЛОВИЯХ УЖЕ НЕ СТРЕЛЯЮТ, но зато появилась целая плеяда бизнесменов, которые, если их чем-то обидели, тут же с помощью черного пиара поливают грязью

раз оправдывается, значит, чувствует вину. Но мы такого удовольствия им не доставили.

А тему шпионажа они использовали, наверное, потому, что IBS сейчас успешнее многих других российских компаний работает на американском и европейском рынках. В Штатах нашим программным продуктам удалось подвинуть на рынке многие индийские разработки, за что, кстати, их производители нас очень не любят. При этом самое смешное — в США считают, что мы находимся под колпаком у ФСБ. В России же включается другой стереотип: раз вы работаете в США и получаете там крупные заказы, значит, вы агенты ЦРУ. Слава богу, что и там и здесь это уходит в прошлое.

СФ: Эта информация как-то ударила по вашей репутации и бизнесу?

АК: Мы знаем, что этими публикациями пытались воспользоваться, чтобы расстроить наши деловые отношения с некоторыми госструктурами и компаниями. Возможно, в связи с этим кто-то из них и решил отказаться от работы с нами. Но дело в том, что в портфолио нашей компании 20 тыс. проектов, реализованных за последние 10 лет. И сейчас каждый день мы одновременно ведем минимум 400 проектов. Безусловно, бывает и так, что с нами расторгают контракт, особо не объясняя причин. Может быть, влияют те публикации, а может быть и нет — нам остается только предполагать. Но в любом случае мы ничего не почувствовали.

«Мне в голову не могло прийти, сколько бреда развернется вокруг этой темы»

СФ: Кстати, одновременно активно муссировалась информация о том, что вы можете занять пост либо одного из замов Леонида Реймана, либо даже сместить его самого.

АК: Ну это уже полный бред. Очевидно, вокруг этих людей просто плетутся какие-то политические интриги, и нужно было хоть кого-то назвать возможным преемником. Прежде всего, я лично никогда не буду работать госчиновником. Я бизнесмен и буду заниматься бизнесом. Выйду на пенсию — займусь чем-нибудь для души.

СФ: То есть пример Кахи Бендукидзе вас не вдохновляет?

АК: Ни в коем случае. Мне интересен только бизнес. Я это заявлял уже не раз. И все те люди, которые меня знают, отлично понимают, что моего перехода в госорганы никогда не произойдет.

СФ: А зачем тогда вы взвалили на себя такую серьезную лоббистскую нагрузку?

АК: Да нет никакой особой лоббистской нагрузки. К примеру, в РСПП я занимаюсь только реформой образования. Должен же этим кто-то заниматься со стороны бизнеса. В нашей стране еще при советской власти была выстроена уникальная система образования, и ее нельзя потерять, поскольку это будущее нашей страны. И именно бизнес в большей степени является потребителем того продукта, который производит система образования. Поэтому ее нужно реформировать не только согласно видению чиновников, но еще и в соответствии с нуждами бизнесменов.

А отстаивая в свое время идею технопарков, я просто пытался убедить правительство помочь ускорить строительство технопарка в Дубне. Мне даже в голову не могло прийти, сколько откровенного бреда развернется вокруг этой темы. Ведь сейчас очень многие люди говорят о технопарках, даже не понимая, зачем они нужны. Идея же была очень простая: собрать ресурсы в одном месте и ввести там щадящий налоговый режим. Так, на внешнем рынке мы конкурируем с китайцами и индусами. При этом наша налоговая нагрузка превышает 50%, тогда как у индусов она составляет 7%, а у китайцев и вовсе 6%. Как работать в таких условиях — совершенно непонятно.

СФ: В одном из своих интервью вы сказали, что у человека должен быть ген предпринимательства, иначе он просто не сможет заниматься бизнесом. А как можно выявить, есть он в тебе или нет?

АК: Бизнесмен должен постоянно что-то придумывать и быть склонным к риску. Предприниматель — это вообще, на мой взгляд, очень опасная профессия, так как ему приходится рисковать чаще других. Причем, как правило, он рискует не чужим имуществом, а своим собственным. Кроме того, предприниматель обязательно должен быть творчески мыслящей личностью. При этом он может быть плохим менеджером. Так, к примеру, себя я считаю прежде всего предпринимателем и в меньшей степени большим менеджером.

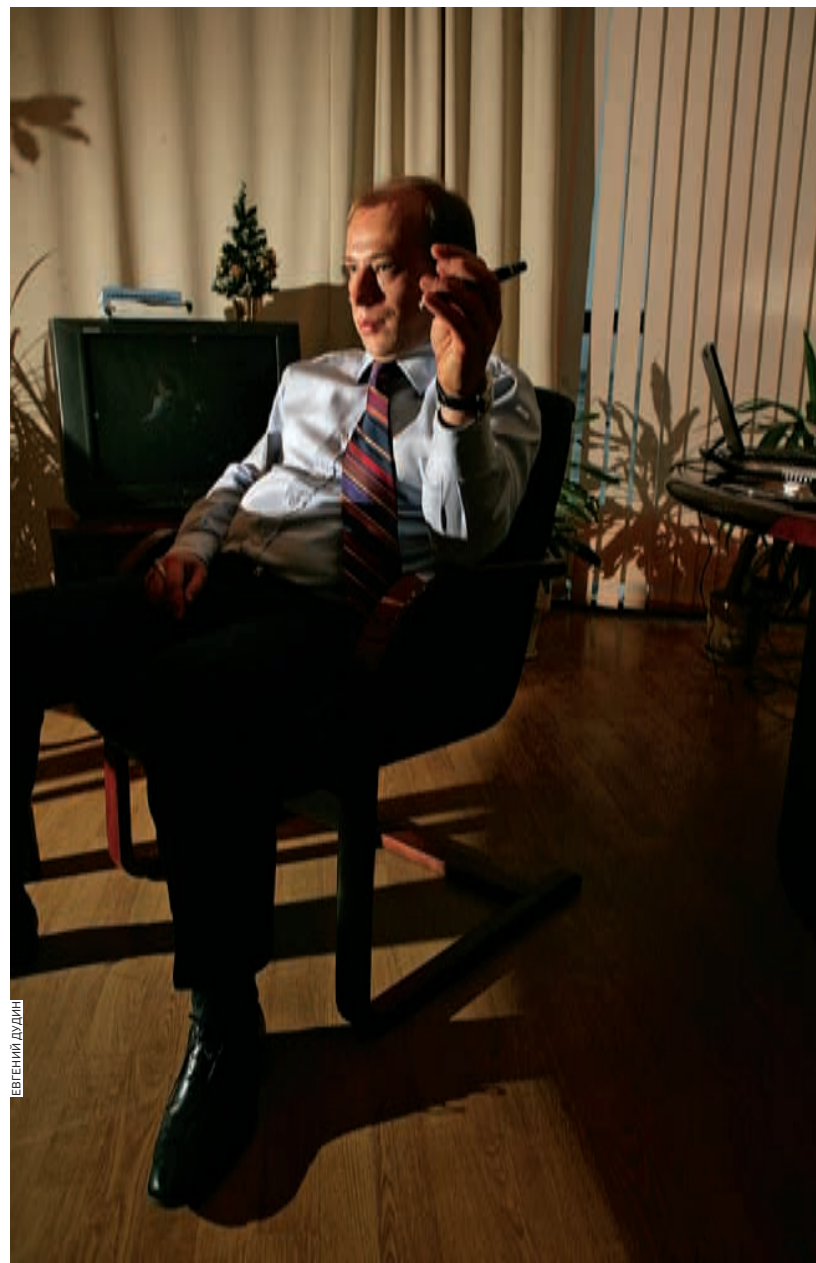
СФ: Не значит ли это, что в скором времени вы откажетесь от оперативного управления своей компанией и уйдете с поста ее президента?

АК: Я уже почти отказался. Я не управляю IBS день за днем и больше занимаюсь стратегией и развитием. И я так полагаю, что в ближайшие три-пять лет уйду и с поста президента. **СФ**

ЕЩЕ НЕДАВНО УЧАСТНИКИ МЯСНОГО РЫНКА ЗАПИСЫВАЛИ «КАМПОМОС» В ГЛАВНЫЕ НЕУДАЧНИКИ ОТРАСЛИ. ВЫХОД В ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВЫЕ СЕГМЕНТЫ ВЕРНУЛ «КАМПОМОСУ» СТАТУС ЗАКОНОДАТЕЛЯ МОД НА МЯСНОМ РЫНКЕ И ПОМОГ КОМПАНИИ НАЙТИ ВЫХОД ИЗ КРИЗИСА. текст: **мария блис**

Диета мясodeла

Год назад «Кампомосу» прочили медленную, но верную гибель. С 2003 года у единственной иностранной компании в российской мясной отрасли (владелец «Кампомоса» — испанская группа **Сампроггио**) стремительно падали продажи и сужалась доля рынка.



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Но ситуация изменилась в минувшем году. Компания начала выпускать полуфабрикаты быстрого приготовления и сумела занять прочные позиции в новой нише. Сегодня «Кампомос» — третий по величине в России производитель готовой пиццы и единственная компания, выпускающая охлажденные мясные медальоны и стейки. Повысилась рентабельность, впервые за последние два года выросла выручка, а главное — «Кампомос» вновь стали называть законодателем мод на мясном рынке.

Позитивные перемены начались в «Кампомосе» с приходом нового гендиректора **Федора Огаркова**, возглавившего компанию чуть больше года назад.

С больной головы на свежую

ФЕДОР ОГАРКОВ МОЖЕТ ХОДИТЬ на работу пешком, так как живет в трех шагах от офиса. Это вышло случайно. В здешнем районе Огарков поселился задолго до того, как возглавил «Кампомос». Еще одно удачное совпадение: по образованию нынешний глава российской «дочки» испанской **Сампроггио** — филолог-испанист. В свое время он даже защитил дипломную работу по поэзии стран Латинской Америки послевоенного периода, а теперь получил возможность практиковаться в языке. Одним словом, считает Огарков, он и «Кампомос» нашли друг друга.

К моменту появления нового гендиректора «Кампомос» находился в тяжелом состоянии. С 2002 года его доля упала почти на 30%, а выручка сократилась на 20%. В испанской прессе муссировались слухи о том, что акционеры **Сампроггио** подумывают о продаже или закрытии проблемного российского подразделения.

«Кампомос» стал для «универсального солдата» Федора Огаркова испытанием на прочность

Расчет на инновационную пиццу оправдался: уже через три месяца тестовых продаж новый продукт занял 5% этого сегмента московского рынка

Резкое обострение конкуренции на мясном рынке и введение квот на импорт мяса в 2003 году вытеснили «Кампомос» из тройки крупнейших российских мясопереработчиков. После введения квотного режима цены на основное сырье — свинину и говядину — выросли на 60% и 40% соответственно. Квоты распределялись по историческому принципу: наибольшие достались исторически крупным российским импортерам и посредникам. «Кампомосу», традиционно закупавшему импортное сырье у трейдеров, «повезло» меньше всех: при ежегодном объеме переработки в 40–45 тыс. тонн мяса компания получила квоту на 1,5 тыс. тонн в год.

Разницу пришлось закупать у местных посредников по гораздо более высоким ценам. В итоге себестоимость продукции «Кампомоса» только в 2004 году увеличилась на 40%.

«От введения квот и роста цен на мясо пострадали все участники отрасли. Но многие российские мясопереработчики частично компенсировали рост расходов на сырье за счет „серых“ зарплат. Будучи западной публичной компанией (акции Camprofrío торгуются на Мадридской фондовой бирже. — **СФ**), „Кампомос“ даже при желании не мог бы себе этого позволить», — поясняет Федор Огарков.

Прежние ноу-хау «Кампомоса» (он первым вывел на рынок сосиски с наполнителями и вакуумную упаковку) давно ратражировали другие мясопереработчики. Новых преимуществ у компании не было. Скорее наоборот: высокая цена продукции и слабая логистика тормозили продажи. Одновременно «Кампомос» попал под град обвинений в использовании генно-модифицированных компонентов, что осложнило и без того непростые отношения компании с розничными сетями.

Акционеры компании решили, что действующий менеджмент, состоявший из отраслевых специалистов-производственников, не в состоянии распутать весь клубок проблем. «Кампомосу» требовалась «свежая голова» — универсальный антикризисный менеджер. Хедхантеры, к которым обратились акционеры Camprofrío, посоветовали им Федора Огаркова.

Универсальный солдат

ДО «КАМПОМОСА» ФЕДОР ОГАРКОВ руководил компанией «Русагро-Масло». При нем масляный дивизион «Русагро» консолидировал разрозненные активы и вывел на рынок собственные торговые марки — «Аведовъ» и «Вкусная почта».

До этого были успехи по искоренению контрафактного производства минеральной воды «Боржоми». Огарков долго возглавлял российское представительство грузинской компании GG&MW (владеет торговой маркой «Боржоми»). «Мы стремились найти человека, который хорошо разбирался бы в маркетинге и мог сделать рывок по продажам „Боржоми“ в Москве. Федора нам посоветовали рекрутеры и не ошиблись. За время его работы резко снизилась доля подделок, и продажи „Боржоми“ ежегодно росли на 50%, — вспоминает финансовый директор GG&MW **Рууд Ван Хейл**.

До «Боржоми» Федор Огарков работал в Polaroid, а свою карьеру начал в 1993 году выпускником филфака СПбГУ с должности менеджера по продажам в Wrigley, где дослужился до руководителя регионального, а затем и московского представительства.

«Меня привлекла возможность реализовать свои амбиции в новой отрасли. Я всегда считал, что настоящий менеджер должен быть универсальным: если ты профессионал, то должен в любой сфере работать эффективно — в софтверной, в минеральной воде или мясопереработке», — говорит Огарков. Он принял предложение акционеров Camprofrío и в 2004 году сменил прежнего гендиректора компании **Юрия Ковалева**, который впоследствии возглавил мясокомбинат «Царицыно».

«Кампомос» стал для «универсального солдата» Огаркова настоящим испытанием на прочность. «Все понимали, что я пришел в компанию как провозвестник непопулярных мер. Нужно было оптимизировать издержки, ужесточать дисциплину, сокращать персонал, а зачастую речь шла о людях, которые отдали компании много лет», — рассказывает Огарков.

Рядовые сотрудники нередко саботировали его распоряжения. Многие менедже-

РЫНОК

СОГЛАСНО ИССЛЕДОВАНИЮ маркетингового агентства Step by Step, в стране работают 200 крупных мясокомбинатов, около пятидесяти из них — в Москве. Лидером по объему продаж является ЗАО «Микояновский»: на долю этой компании приходится более 18% рынка, а ее оборот составляет \$700 млн. Второе место, или 14% рынка, занимает «Черкизовский мясоперерабатывающий завод» с примерным объемом продаж в \$600 млн. Третье и четвертое места с небольшим отрывом занимают мясокомбинат «Клинский», входящий в группу компаний «Продо», и «Кампомос» — доля этих производителей составляет 6,4% и 6,3% рынка соответственно. Лидером рынка пиццы-полуфабриката, согласно данным «Бизнес Аналитики» за третий квартал 2005 года, являются немецкая Dr. Oetker с долей свыше 25%. На втором месте — отечественное ОАО «Звездный», занимающее 19,2% рынка. Третье место — 12,6% рынка — занял «Кампомос», выпускающий охлажденную пиццу.

НОУ-ХАУ

Для выхода из кризиса компания «Кампомос»:

- резко сузила ассортимент;
- начала выпуск продуктов, не имеющих аналогов на российском рынке, замещающих удаленные позиции.

ДОСЬЕ

«КАМПОМОС» был создан в 1990 году как совместное предприятие испанской Camprofrío и московского производственного объединения «Мосмясопром», контрольная доля в котором принадлежала испанцам. В 1994 году был построен второй завод компании в Москве. Оборот «Кампомоса» в 2005 году составил \$127 млн. «Кампомос» стал первым зарубежным подразделением группы Camprofrío. Сегодня материнская компания «Кампомоса», работающая на испанском рынке с 1952 года, имеет дочерние предприятия в четырех странах: США, Румынии, России и Португалии. В 2004 году миноритарным совладельцем Camprofrío стал американский агрохолдинг Smithfield Foods Inc., один из крупнейших в мире производителей свинины. Прогнозируемый размер выручки Camprofrío в 2005 году — около 7 млрд евро. «Кампомос», согласно данным «Бизнес Аналитики», занимает 6% московского рынка мясоколбасных изделий. В 2005 году «Кампомос» выпустил охлажденную пиццу, заняв к концу года свыше 12% столичного рынка пиццы-полуфабриката.

ры, не смирившиеся с переменами, перешли на работу к конкурентам. Некоторые из бывших сотрудников, по словам Огаркова, переманили к себе крупных клиентов «Кампомоса», другие пытались расшатать рабочую обстановку на предприятиях, распространяя слухи о скорой кончине компании.

Наведение организационного порядка заняло у Огаркова почти полгода. Новых управленцев он принимал на работу лично и, вопреки своему правилу не переманивать бывших подчиненных, пригласил в «Кампомос» людей, которых давно знал. Большинство из них никогда не работали в мясной отрасли. Например, директором по маркетингу стала **Татьяна Палтусова**, работавшая на аналогичной должности с Огарковым в «Русагро-Масло», пост коммерческого директора занял бывший коллега по Wrigley **Алексей Михайлов**, а управление некоммерческими операциями возглавила экс-гендиректор компании «Русагро-Сахар» **Марина Голованова**. В результате коммерческое звено «Кампомоса» было заменено на 70%. Однако процесс формирования полноценной команды в компании, по словам Огаркова, еще не завершен.

Борьба с лишним весом СЛЕДУЮЩИЕ ПОЛГОДА «КАМПОМОС» провел под знаком оптимизации издержек. Неэффективное расходование средств было едва ли не главным источником бед в компании. Выяснилось, что «Кампомос» имел «особые» отношения с некоторыми клиентами, без объективных причин поставляя им продукцию по заниженным ценам. А западная система мотивации с ее соцпакетами и щедрыми зарплатами уживалась в «Кампомосе» с советским стилем управления.



За три месяца «Кампомос» вывел из ассортимента 140 видов продукции

«Кадровая политика „Кампомоса“ была совершенно коммунистической: с большим количеством дублирующих, подстраховывающих и просто лишних функций и должностей», — вспоминает **Юлия Анохина**, до недавних пор директор «Кампомоса» по персоналу, а ныне независимый HR-консультант. В результате кадровой чистки штат «Кампомоса» сократился почти с 2 тыс. человек до 1,3 тыс.

Одновременно начали избавляться от избыточного ассортимента. Компания выпускала более 350 разных продуктовых наименований, по многим из которых были слабые продажи. В «Кампомосе» решили сократить количество ассортиментных линеек, оставив только наиболее удачные.

За три месяца «Кампомос» вывел из ассортимента 140 видов продукции. Под сокращение попали в основном вареные колбасы и сосиски. «Позитивный результат заметили сразу», — отмечает ди-

ректор по маркетингу Татьяна Палтусова. — Пошла вверх кривая продаж оставшихся товарных позиций и снизилась себестоимость производства — из-за того, что сократилось количество перенастроек оборудования».

«Просеивание» ассортиментного ряда вошло в обычную практику компании: ежеквартально по итогам мониторинга продаж «Кампомос» сокращает два-три десятка наименее востребованных позиций.

Любовь к испанскому

ОДНАКО НАВЕДЕНИЕМ элементарного порядка на производстве и в сбытовых службах проблема не исчерпывалась. В компании традиционно уделяли основное внимание производству, не особенно задумываясь о таких вещах, как маркетинг и долгосрочная стратегия развития. Федор Огарков занялся ее разработкой, а также всерьез озадачился созданием нового образа «Кампомоса» на рынке.

«Позиционирование „Кампомоса“ было совершенно размытым: компания начинала как производитель инновационных мясных продуктов, используя технологии материнской Campofrio в производстве и рекламе. Но затем стала наращивать выпуск традиционных продуктов и в их продвижении пыталась копировать отечественных игроков, например поставщика Кремля — Микояновский мясокомбинат. В результате потребитель толком не понимал, что такое „Кампомос“, — рассказывает Федор Огарков. В условиях, когда 400 московских мясопереработчиков выпускают похожую продукцию, единственно правильным путем была диверсифи-

Структура московского рынка мясной гастрономии (в стоимостном выражении, %)



Новым продуктом заинтересовались розничные сети, когда-то прекратившие сотрудничество с «Кампомосом», — благодаря пицце компания начала восстанавливать утраченные позиции по сбыту

Структура московского рынка замороженной пиццы

(в стоимостном выражении, %)



Учитывались розничные продажи в III квартале 2005 года
Источник: «Бизнес Аналитика»

кация бизнеса и выход в новые ниши. Изобретать здесь велосипед не пришлось — у «Кампомоса» было конкурентное преимущество в лице материнской Samprofrio, из технологий и ноу-хау которой можно и нужно было извлекать пользу.

Съездив в Испанию, Огарков нашел спасительную стратегию — выпуск охлажденных мясных полуфабрикатов, пользующихся большой популярностью в Европе. К примеру, охлажденная пицца менее чем за год заняла 60% рынка готовой пиццы, на котором до этого присутствовали производители замороженной. Успех этой новинки в Испании вдохновил Огаркова на ее запуск в России. А в качестве дальнейшей стратегии развития «Кампомоса» было выбрано производство инновационных продуктов быстрого приготовления, не имеющих аналогов на российском рынке.

Спасательный блин

РЕАЛИЗАЦИЮ НОВОГО КУРСА начали с тестовых продаж охлажденной пиццы, которую «Кампомос» поначалу импортировал из Испании. Расчет Огаркова оправдался: уже через три месяца тестовых продаж инновационный продукт занял 5% московского рынка пиццы-полуфабриката.

Линию инновационных продуктов продолжили ветчинные стейки и мясные медальоны. Инновации ввели и во вкусовых линейках традиционных продуктов (вы-

пустили колбасы с добавками «кубинский ром», «прованские травы» и «королевский орех»), и в упаковке, разделив обычную вакуумную упаковку для сосисок на две равные герметичные части. Так у компании появился продукт под названием «Идеальная пара».

В запуск новых производственных линий и рекламу новых продуктов было вложено около \$20 млн. К концу 2005 года, по данным «Бизнес Аналитики», компания заняла 12% рынка пиццы и вошла в тройку крупнейших игроков в этом сегменте. Новым продуктом заинтересовались розничные сети, когда-то прекратившие сотрудничество с «Кампомосом», — благодаря пицце компания начала восстанавливать утраченные позиции по сбыту.

Фокус на инновациях решил проблему с позиционированием компании. «Наша миссия — предоставить быстрый и вкусный ужин современным молодым людям, которые не хотят тратить много времени на его приготовление. Эта модель потребления интенсивно развивается в крупных городах, прежде всего в Москве и Петербурге, поэтому у сегмента качественных полуфабрикатов большие перспективы роста», — говорит Татьяна Палтусова. В соответствии с новой целью был изменен логотип компании: на упаковках появилась тарелка со столовыми приборами, указывающая, что компания предлагает покупателю полноценную еду.

В наступившем году «Кампомос» планирует довести долю инновационных продуктов в общем производстве до 30%, а еще через год — до 50%. Конкуренты считают, что «Кампомос» движется в верном направлении. «В традиционных продуктах позиции „Кампомоса“ по-прежнему слабы: с 2002 по 2005 годы объем производства компании, по нашим оценкам, упал на 30%. А на пицце они действительно добились успеха. Так что выведение новых продуктов с одновременным свертыванием привычных — весьма грамотный шаг», — считает директор по маркетингу АВК «Эксима» (владеет «Микояновским» мясокомбинатом) **Андрей Хижняк**.

Несмотря на безжалостное сокращение ассортимента традиционных продуктов, компания пока не готова вовсе сворачивать их производство. Для них, чтобы не допустить повторного размывания брэнда, в «Кампомосе» ввели новую торговую марку — «Завидовские колбасы». На этот брэнд, по словам Татьяны Палтусовой, приходится 35% всего ассортимента — в основном это недорогие колбасы и сосиски, которые компания продает преимущественно в регионах.

Второе дыхание

ОГЛЯДЫВАЯСЯ НА ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ, Федор Огарков признает, что пока говорить о преодолении кризиса рано: из-за инфляции себестоимость производства в компании осталась на прежнем уровне. Выручка по сравнению с 2004 годом возросла совсем незначительно: со \$125 млн до \$127 млн. Уровень валовой рентабельности оказался намного ниже запланированного, а на прибыль компания выйдет в лучшем случае в конце наступившего года. Но главной цели — расположения акционеров Samprofrio — добиться все же удалось, как считает Федор Огарков. Впервые за последние три года они увидели «пусть маленький, зато безусловный» успех российского подразделения на охлажденной пицце. Похоже, этот маленький успех испанцы восприняли серьезно: разговоры о продаже «Кампомоса» поутихли.

Более того, по информации **СФ**, ведутся переговоры о том, чтобы построить в Москве третий завод (сейчас у компании два завода в столице) — специально под инновационные полуфабрикаты. «Осталось доказать рынку, что „Кампомос“ был преждевременно списан со счетов», — резюмирует Огарков. Для этого, уверен он, много времени не потребуется. **СФ**

УЖЕ в продаже



Книга №3

ИЗ СЕРИИ

«РАДИКАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ БИЗНЕСУ»

«НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ»

ДЭНИЕЛ ПИНК

[КНИГА №1 – «ВДРЕБЕЗГИ», ФИЛИП ЭВАНС, ТОМАС ВУСТЕР

[КНИГА №2 – «АЛХИМИЯ КОРПОРАЦИИ», РОДЖЕР КАМРАСС, МАРТИН ФАРНКОМБ

САМАЯ ВАЖНАЯ КНИГА, КОТОРУЮ Я КОГДА-ЛИБО ВСТРЕЧАЛ ИЗ ТЕХ, ЧТО ПОСВЯЩЕНЫ ЗАКАТУ ТРАДИЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ. ВРЕМЯ ВАШИХ ПРИВЫЧНЫХ НАЕМНЫХ РАБОТНИКОВ ИСТЕКАЕТ. ЗАКАНЧИВАЕТСЯ ПЕРИОД ИЗНУРИТЕЛЬНОЙ И БЕСКОНЕЧНОЙ РАБОТЫ. ДНИ ОГРОМНЫХ КОРПОРАЦИЙ, КОНТРОЛИРУЮЩИХ ВСЕ ГРАНИ ЖИЗНИ СВОИХ СЛУЖАЩИХ, КЛОНЯТСЯ К ЗАКАТУ. ВЧИТАЙТЕСЬ В КНИГУ «НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ» ИЛИ ПРОВАЛИВАЙТЕ СО СЦЕНЫ!

Сэт Годин

Автор книг «Идея-вирус» и «Фиолетовая корова»

«НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ» ЯВЛЯЕТСЯ КОМПЕТЕНТНЫМ ОПИСАНИЕМ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЭПОХУ ИНТЕРНЕТА. ЭТА ТЕНДЕНЦИЯ РАДИКАЛЬНЫМ ОБРАЗОМ ТРАНСФОРМИРУЕТ БИЗНЕС БЛИЖАЙШЕГО БУДУЩЕГО.

СТИВЕН КЕЙЗ

Президент AOL Time Warner

ПИНК ЯВЛЯЕТСЯ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫМ ИССЛЕДОВАТЕЛЕМ И ОДНОВРЕМЕННО ВДОХНОВЕННЫМ БАРДОМ, ВОСПЕВАЮЩИМ СВОБОДНЫЕ ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ. СМЕЮ ПРЕДПОЛОЖИТЬ, ЧТО И ЧЕРЕЗ 25 ЛЕТ ПОСЛЕ ВЫХОДА В СВЕТ МЫ ВСЕ ЕЩЕ БУДЕМ СПОРИТЬ ПО ПОВОДУ ЭТОЙ КНИГИ. Я НЕ УСТАЮ ВОСХИЩАТЬСЯ И СТИЛЕМ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ БАЗОЙ ЭТОГО ОРИГИНАЛЬНОГО И ИСЧЕРПЫВАЮЩЕГО ТРУДА.

ТОМ ПИТЕРС Гуру бизнеса

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ КНИГИ

НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ:
КАК НОВЫЕ НЕЗАВИСИМЫЕ РАБОТНИКИ
МЕНЯЮТ ЖИЗНЬ АМЕРИКИ
/ ПИНК ДЭНИЕЛ / ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
«СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005
ISBN 5-98888-002-9 ФОРМАТ 70x100/16

ЗАКАЗАТЬ КНИГУ

НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS

ИЛИ ПО ТЕЛЕФОНУ: (495) 960-3118 **ДОБАВОЧНЫЙ 2135**

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «СОЮЗ» СТЮАРТ ЛОУСОН НА ДОСУГЕ ПРИДУМАЛ НОВУЮ КАРТОЧНУЮ ПРОГРАММУ — БАНК ДЛЯ МОЛОДЕЖИ «СОЮЗНИК». ПАРУ МЕСЯЦЕВ НАЗАД ЭТУ ПОПУЛЯРНУЮ НА ЗАПАДЕ, НО УНИКАЛЬНУЮ В РОССИИ ИДЕЮ ЛОУСОН ПРЕТВОРИЛ В ЖИЗНЬ, ЧТОБЫ РАСТИТЬ КЛИЕНТОВ ДЛЯ «ВЗРОСЛОГО» БАНКА С МАЛОЛЕТСТВА. **ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ**

Друг детства

Хобби банкира

СТЮАРТ ЛОУСОН УЖЕ 30 ЛЕТ в банковском бизнесе. Он побывал у руля российского подразделения Citibank, руководил Дельтабанком и работал в должности директора по международным связям «МЕНАТЕП СПб».

В августе 2004 года **Олег Дерипаска** доверил ему задачу превратить «Союз» из «олигархического кэптива» в розничный банк — и не прогадал. Лоусон с головой погрузился в развитие розницы: автокредитования, ипотеки, системы частных вкладов. За два последних года банк ссудил частным клиентам \$300 млн и привлек 4 млрд руб., увеличив свой депозитный портфель втрое.

От рутины каждый спасается по-разному: одни бизнесмены инвестируют деньги в футбольные клубы, другие — в производство противодымных капюшонов для спасения людей при пожарах. Лоусон целый год придумывал «игрушечный» банковский продукт. «На вид я не так молод, — говорит Лоусон, — но часто чувствую себя тинейджером».

Придуманный им на досуге молодежный банк «Союзник» — как раз для тинейджеров. Это дебетовая карточная программа, рассчитанная на аудиторию возраста от 15 до 23 лет, со своими банковскими отделениями, банкоматами и кобрендинговой программой — скидками в торговых точках и местах развлечений. Чтобы стать участником программы, нужно получить карточку «Союзника» — по сути, обыкновенную Visa Electron.

Осенью 2005 года, после череды согласований, Лоусон убедил акционеров в том, что его хобби достойно серьезного

Стюарт Лоусон вовсе не «зубная фея» от банковского бизнеса — он утверждает, что к молодежи его привлек холодный расчет

воплощения. А в середине ноября проект вошел в число действующих розничных программ банка.

«Подростки составляют очень специфическую и требовательную группу потребителей», — предупреждает автор «Детского брендинга» **Мартин Линдстром**. Однако Лоусону кажется, что молодых людей он понимает как никто другой: «Никаких проблем! Мне нравится общаться с молодежью».

В конце ноября он лично презентовал новый банковский продукт в московском клубе Infiniti, договорившись с его генеральным продюсером **Александром Толмацким**. Клуб был открыт всем желающим. На сцене Лоусона сменяли девушки, танцующие топлесс. Диджейскую рубку украшало стилизованное изображение долларовой банкноты, на которой написали «The United союус of союзниicks», а вместо портрета американского президента был шарж на председателя правления банка «Союз».

Стюарт Лоусон — вовсе не «зубная фея» от банковского бизнеса: он утверждает, что к молодежи его привлек холодный расчет. «Это интересный рынок, который пока не освоен», — говорит он. До конца 2006 года Лоусон надеется освоить рынок и выдать 50 тыс. молодежных пластиковых карт.

«Уличный» проект

— «СОЮЗНИК» — смелый проект, — говорит заместитель генерального директора

представительства Visa в России **Оливер Хьюз**. — В России розничные программы для студентов появляются в основном в рамках зарплатных схем. Студенты получают карту через вуз, затем на нее начисляют стипендию.

В столице по этой схеме работает Банк Москвы, эмитировавший более 3 млн экземпляров «Социальной карты москвича». Сбербанк и Сибинбанк также сотрудничают с несколькими московскими вузами. В Петербурге стипендиями ведаёт Банк Санкт-Петербурга, подобные проек-

ДОСЬЕ

АКБ «ИНГОССТРАХ-СОЮЗ» был основан в 1993 году. В 2004 году после присоединения Автогазбанка, Сибрегионбанка и Народного банка сбережений был переименован в АКБ «Союз». Контролируется холдингом «Базовый элемент» Олега Дерипаски. «Союз» входит в тридцатку крупнейших российских банков. Размер собственных средств банка по состоянию на первое января 2005 года составил 5,3 млрд руб., уставный капитал — 3,1 млрд руб. В марте 2004 года была запущена программа кредитования населения, и банк стал позиционироваться как розничный. По программам кредитования населения и предприятий малого бизнеса он предоставил более \$300 млн. Розничный кредитный портфель «Союза» в настоящее время составляет 4,3 млрд руб. По данным на 1 декабря 2005 года, количество эмитированных банком пластиковых карт достигло 155,8 тыс. штук. Оборот по ним в торгово-сервисных предприятиях превысил 780 млн руб. Банк располагает сетью из 96 банкоматов.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

До конца года Стюарт Лоусон надеется завербовать 50 тыс. «союзников»

ты существуют практически во всех российских регионах.

У Дельтабанка, Банка Сосьете Женераль Восток или, например, Альфа-банка есть молодежные карты, не связанные со стипендиями. Дельтабанк еще два года назад начал эмиссию «детских» пластиковых карточек через свое отделение «Дельта-лэнд», расположенное в «Детском мире» на Лубянке. Дизайн карточек Дельтабанка напоминает иллюстрации к детским фантастическим рассказам: на них изображены мультипликационные пришельцы и космические корабли. А сам «Дельта-лэнд» устроен на манер центра развлечений для детей — с конструкторами Lego и компьютерными играми.

Однако все эти проекты, по словам Оливера Хьюза, — дополнительные кредитные карты, привязанные к «взрослым» банковским счетам, так что родители могут устанавливать лимиты и следить за тратами детей. Такие карты банки предлагают «в нагрузку» к «взрослым» банковским продуктам.

«Союзник» же относится к так называемой «уличной рознице». Его уникальность заключается в том, что банк привлекает

юных клиентов без всякого договора с родителями и учебными заведениями. Карточка бесплатно предлагается самим молодым людям и позиционируется как имиджевая.

— It must be useful, safe and fun, — так Стюарт Лоусон описывает три ключевых элемента «Союзника».

— Он должен быть полезным, надежным и интересным, — вторит ему переводчик.

— Fun! — хмурится Лоусон.

— Прикольным, — уточняет переводчик.

Стюарт Лоусон входит в образ русского подростка и устраивает подобие театральной импровизации. Он долго роется в бумажнике и наконец среди сто долларовых купюр находит свой реквизит: 10 рублей и пластиковую карту.

«Если я потеряю деньги, то всё, их нет, — говорит Лоусон и прячет купюру за спиной. — А если я теряю карту, то получаю новую и денег не теряю». В этом, по мнению Лоусона, подростки увидят несомненную пользу.

Надежность заключается в том, что при подписании договора юным клиентам

внушают: «Союзник» — это бренд банка «Союз». «Деньги „союзников“ лежат на счетах одного из крупнейших банков, который является частью группы „Базовый элемент“, — говорит Стюарт Лоусон.

С приколами сложнее. Возможно, Лоусон и вправду хорошо понимает подростковую аудиторию, но на ее языке общается с трудом. Хотя бы потому, что вообще с трудом говорит по-русски, несмотря на то что живет в России уже 10 лет.

«Прикольная» идея родилась в «Студии Артемия Лебедева», которой Лоусон заказал весь креатив для «Союзника»: разработку фирменного стиля, сайта, интерфейса и дизайна банкоматов и помещений будущих банковских отделений.

Дизайн вышел броским — в зеленых и желтых флюоресцентных тонах. Главным элементом стал восклицательный знак, как на логотипе консалтинговой компании гуру менеджмента Тома Питерса. Сайт получился такой, что информация о карточной системе можно прочитать в пяти исполнениях: «понятном», «суровом», «готичном», «умном» и «сладком». Кликая на кнопки вверху экрана, эти «настроения» можно переключать.

НОУ-ХАУ

Чтобы в будущем обеспечить себя лояльными клиентами, председатель правления банка «Союз» Стюарт Лоусон:

- придумал молодежный банк «Союзник» — дебетовую карточную программу для аудитории 15–23 лет, независимую от «зарплатных» схем и не привязанную к родительским счетам;
- договаривается о максимальных скидках для «союзников» в торговых точках и местах развлечений, популярных у молодежи;
- пытается сделать проект имиджевым: вкладывает средства в креативные дизайнерские решения и интерактивные конкурсы.

Вот, например, выдержка из «готичного» варианта: «Сходи абнимись с нашими пиндатыми бабкаметами». А так звучит то же самое в понятном стиле: «Встречайся с нашими красивыми зелеными банкоматами». Кстати, на экране банкоматов информация тоже выводится в пяти настроениях. А карточки эмитируются в пяти соответствующих им вариантах дизайна.

Работа «Студии Лебедева» получилась настолько непохожей на остальные российские банковские порталы, что включила сарафанное радио. Интернет-пользователи стали пересылать знакомым ссылки на сайт «Союзника», и в первый месяц его посетили 84 тыс. человек.

Проще простого

ОДНОВРЕМЕННО С САЙТОМ Лоусон открыл первую розничную точку банка «Союзник» в клубе Infiniti и запустил реклам-

ную кампанию, используя всего один носитель — радио Next, принадлежащее «Газпром-медиа». Эта нишевая радиостанция появилась в мае 2005 года на волне увлечения Александра Толмацкого хип-хоп-культурой и объединена с его клубом местными проектами.

«Стать „союзником“ должно быть проще простого», — говорит Лоусон. На получение пластиковой карты у посетителя Infiniti уходило несколько минут. Нужно было заполнить короткую форму — карту выдавали прямо на месте. Причем активировать ее можно было практически сразу: для этого в клуб провели интернет-канал, подключенный к операционной базе банка.

Вторая точка открыта в одном из «взрослых» офисов банка «Союз». Менеджеры проекта ведут переговоры с одним из столичных вузов, чтобы открыть в нем третий «Союзник-центр». Банкоматы «Союзника» или, как их называет Лоусон, Soyuznick-machines поставили в Infiniti и РЭА им. Плеханова. Еще два новых пункта продаж будут мобильными. Один будет переезжать из клуба в клуб, другой — из вуза в вуз. Для путешествия по учебным заведениям уже готовы «Газель», перекрашенная в фирменные цвета банка (подробнее о передвижном ритейле читайте в **CF** №46/2005) и команда операторов-промоутеров. Даже вместе с банкоматами на колесах Soyuznick-machines пока немного, но с карты «Союзника» можно снять средства без комиссии во всех остальных банкоматах «Союза», которых в Москве около трех десятков.

Чтобы у «союзников» был резон пользоваться картой из соображений здравого

смысла, а не только ради развлечения, команда банка «Союз» договорилась о скидках с тремя торговыми компаниями (Dixis, «Камелот», «Триал-спорт») и тургентством «Пора отдыхать». Размер скидки, например, в магазинах «Триал-спорта» составляет 10%, в «Камелоте» — 6%.

Пока успехи Лоусона далеко не очевидны. С начала существования проекта выпущено не более 1 тыс. карт. Об объеме дебетовых проводок по картам «Союзник» идеолог молодежной программы вовсе не распространяется. «Я запускаю проект медленно», — говорит Лоусон — и одновременно отслеживаю реакцию аудитории». Сейчас вместе с подчиненными и привлеченными веб-дизайнерами он на ходу придумывает новую начинку для своей молодежной программы.

«Мертвые» базы

ЗА СВОЮ ЖИЗНЬ ОЛИВЕР ХЬЮЗ из Visa банки менял, наверное, раз пять. «Просто я мобильный клиент», — говорит Хьюз. В 16 лет он получил свою первую пластиковую карту — молодежную National Westminster Bank, привязанную к счету родителей. А уже в 18 лет сменил ее: другой банк в придачу к пластиковой карте посулил фотоаппарат-«мыльницу».

Несмотря на такое непостоянство, Хьюз верит в то, что можно растить лояльных клиентов с младых ногтей: на Западе подростковые программы рассчитаны не столько на молодежный рынок сам по себе, сколько на то, что подростки станут хранить в банке свои возрастающие сбережения и туда же обратятся за получением кредита. «Человек скорее поменяет жену, чем

университете. А кроме этого скидки в ночных клубах и других местах студенческих развлечений.

В США, пожалуй, самый известный банковский продукт для молодежи — карточка Visa Buxx, рассчитанная на детей 13–18 лет. Единственным каналом продажи Visa Buxx является интернет. Все 11 банков из разных штатов, которые эмитируют карту, стараются сделать ее lifestyle-продуктом и модным аксессуаром. Банки, как могут, изощряются, выдумывая дизайн и привлекательные предложения по скидкам. В каждом штате у Visa Buxx свой дизайн и своя кобрендинговая программа.

Американское отделение Citibank выбрало более простой путь, выпустив Citi Upromise card совместно с программой лояльности Upromise. Карта переходит ребенку после достижения им 18-летия, а до этого родители откладывают на счет деньги на его обучение. Действует договоренность с федеральными властями об освобождении этих средств от налогов. В то же время у ритейлеров — участников программы по карте Upromise — можно совершать покупки с дисконтом.

Международная панорама

В РАЗВИТЫХ СТРАНАХ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ОСТАЛОСЬ людей с постоянным источником дохода, но без банковской карты — дебетовой или кредитной. Конкуренция перешла в сегмент нишевых продуктов. Так, например, в Мюнхене есть Frauenbank, эмитирующий карточки для женщин.

Молодежные карточные программы на западе приобретают самые неожиданные формы. Среди английских студентов, например, считается модным иметь кредитную карту, которую эмитирует виртуальный банк Egg. У него нет банковских отделений, и никто из держателей карты никогда не встречался с его сотрудниками. Заполнение заявки происходит в интернете, а затем кредитка приходит по почте. Пополнение счета тоже происходит в онлайн.

Банк Emirates Bank International эмитирует для местной «золотой молодежи» карточки My University, привязанные к счету родителей. Владелец карточки получает большой пакет услуг, например по кредитованию покупки автомобиля или финансированию учебы в уни-

РЫНОК

ПО СТАТИСТИКЕ ЦБ, В РОССИИ эмитировано 48 млн банковских карт, из них около 20 млн приходится на карты Visa, 16 млн — на MasterCard, 12 млн относятся к другим платежным системам. Оборот по пластиковым картам в России, включая выдачу наличных, равен примерно \$85 млрд в год.

Согласно информации Visa, 85% банковского пластика — дебетовые карты, выданные по «зарплатным» схемам. Еще два года назад «зарплатные» карточки составляли более 95%. Образ рынка меняется в пользу розницы — кобрендинговых и кредитных карт. Результаты исследования, проведенного агентством «ИМА-консалтинг» в ноябре 2005 года, показывают, что треть владельцев кредитных карт приобрели их в текущем году и чуть менее половины — за последние год-два.

Потенциальная емкость рынка огромна. По данным «ИМА-консалтинг», среди жителей Москвы 18–60 лет 59,7% вообще не имеют банковской пластиковой карты. Дебетовая карта есть у 22,2% москвичей, 10,1% располагают кредитной картой, а 8% имеют и кредитную, и дебетовую. В будущем наибольший спрос ожидает кредитные карты: эксперты предполагают, что их число к 2008 году может составить 20 млн штук. Это почти в 10 раз больше сегодняшних показателей.

банк, — говорит Оливер Хьюз. — И эта английская поговорка довольно справедлива, особенно если учесть сегодняшний уровень разводов».

Именно на это рассчитывает Лоусон: по его замыслу, «союзники» составят целую армию клиентов, лояльных банку и приученных к банковским услугам с малолетства. «Если мы все сделаем правильно, то завтра „союзники“ станут ключевыми клиентами для банка „Союз“, — говорит Лоусон.

В российском банковском бизнесе такая борьба за молодежную аудиторию — нонсенс. Первопричина невнимания к молодежи, по словам руководителя блока «Розничный бизнес» Промсвязьбанка **Валерия Кардашова**, состоит в том, что молодежная карточная программа окупается лишь в далекой перспективе, а может и вовсе не окупиться. Лоусон это понимает: «В принципе, конечно, проект должен приносить прибыль, но это не обязательно наступит именно в этом го-

— It must be useful, safe and fun, — так Стюарт Лоусон описывает три «ключевых элемента» «Союзника»

ду. «Союзник» — прежде всего канал коммуникации».

Коллеги Лоусона более прагматичны и менее терпеливы, потому и гнушаются студентами и школьниками. «Минимальная сумма инвестиций в проект, аналогичный „Союзнику“, составляет \$300 тыс., — считает Валерий Кардашов. — Это небольшая сумма, но банки хотят получить отдачу от розницы как можно скорее».

Есть другая, более глубокая проблема — отсутствие в России культуры пользования дебетовыми карточками. По статистике ЦБ, в России эмитировано 48 млн карт. Из них 85% банки выдали в рамках «зарплатных» программ, и используются они в основном для того, чтобы раз в месяц обналичить в банкомате все деньги без остатка.

В Visa приводят следующую статистику. Оборот по картам Visa в России составляет \$38 млрд, в то же время на безналичные расчеты приходится лишь \$3 млрд. Хотя этот показатель за последний год вырос на 54%, а количество торговых точек, где принимают Visa — на 40%, карточками так или иначе расплачиваются менее чем в 10% случаев.

Из-за этого подавляющее большинство «уличных» карточных проектов превращается в «мертвые базы». Объем эмиссии может бить рекорды, но при этом клиенты не пользуются картами: их редко воспринимают как платежное средство.

«В 2005 году банки делали много громких заявлений, — говорит зампре-

дства правления Инвестсбербанка **Максим Чернушенко**. — Росбанк выпустил дебетовую кобрендинговую карточку с „Билайном“, МБРР — кобренд с МТС, а Citibank — с „Мегафоном“. За пользование ими клиенты получают бесплатные минуты разговора. В результате весь пар ушел в гудок: карты не стали популярными».

Банк должен с ювелирной точностью выбрать и аудиторию, и партнеров по кобрендингу. Так сделал Сбербанк с дебетовой картой «Аэрофлот-бонус» — в 2005 году объем эмиссии превысил 75 тыс. Карточка рассчитана на часто путешествующих бизнесменов, которые накапливают «бесплатные мили», оплачивая авиабилеты «Аэрофлота» пластиковой картой.

Стюарт Лоусон лишен возможности нанести по своей аудитории точечный удар: ее интересы слишком разносторонни. Выход в том, чтобы предложить наибольшее количество интересных скидок, и четырех имеющихся партнеров по кобрендингу «Союзнику» явно недостаточно.

«Дисконтная программа не развита, спору нет,» — говорит менеджер проекта Михаил Рогожин. А переговоры с потенциальными партнерами протекают медленно, потому что команда «Союза» добивается от них максимальных скидок. «„Триал-спорт“ не дал 10% даже такому мастодонту, как Citibank», — утверждает Рогожин.

«Я хочу, чтобы карта стоила больше, чем банкнота, которую вы кладете,» — заявляет Лоусон.

НУЖНЫ ЗНАНИЯ? ЗНАНИЯ ЕСТЬ!

БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ТУРБИЗНЕСОМ
КОУЧИНГ: КРЕАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ГРУППЫ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА

МОСКВА, УЛ. Б. КОММУНИСТИЧЕСКАЯ, Д. 13, СТР. 1, ОФ. 302 (СТ. М. ТАГАНСКАЯ)
 ТЕЛЕФОНЫ: (095) 411-5640 (многоканальный); E-MAIL: INFO@OBRAZOWANIE.INFO

ОБРАЗОВАНИЕ
 ЦЕНТР ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
 ИНСТИТУТА БИЗНЕСА И ПОЛИТИКИ
<http://www.obrazovanie.info>



На экранах «бабкаметов» информация может выводиться в пяти настроениях

МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

«Человек скорее поменяет жену, чем свой банк, и эта английская поговорка довольно справедлива, особенно если учесть сегодняшний уровень разводов»

No money — no fun

«НАДЕЮСЬ, ЧТО КОЛЛЕГИ ИЗ „СОЮЗА“ на меня не обидятся, но дебетовые карточки для такой аудитории — это глупость, — говорит Максим Чернущенко. — Дебетовая карточка подразумевает, что у ее держателей есть, что положить на счет, а в таком возрасте класть нечего».

В Infiniti Лоусон имел дело с учениками московских элитных школ и вузов, но для того, чтобы эмитировать 50 тыс. карт, этой аудитории недостаточно. Вероятно, Лоусон не придал большого значения тому факту, что у основной массы российской молодежи денег не то чтобы вообще нет, но явно меньше, чем у западных школьников и студентов. Об этом в частности говорит история одной из самых масштабных в России карточных программ «Клуб MnoGo.ru».

По словам директора по развитию «Клуба MnoGo.ru» **Марка Напартовича**, в первый год работы MnoGo.ru молодые люди до 22 лет проявили большой интерес к программе. На них приходилось 35% всех эмитированных клубом пластиковых карт. На следующий год появились данные о том, с какой частотой члены клуба

пользуются картой, и Напартович был разочарован.

Среди активных клиентов, то есть тех, кто за полгода совершил хотя бы одну покупку, молодежи оказалось лишь 11%. Причина диссонанса проста: школьники и студенты тратят слишком небольшие суммы, чтобы класть их на карту и участвовать в дисконтных или бонусных программах.

«Надо подумать о том, чтобы молодежь получала бонусы за действия, не связанные с тратой денег, — советует Напартович. — Тогда аудиторию можно увлечь и удержать». Примером такой политики, по его мнению, служит система дисконтных карт ирландской розничной сети Super-Queen.

В супермаркетах Super-Queen ввели «список глупостей» — нарушений стандартов качества сети. Посетителям вручают карточку, на которой можно прочитать весь список. Если кто-то находит в магазине расшатанное колесико у тележки для продуктов или недостаточно свежее мясо, то получает бонусные баллы на свою карту. Затем баллы трансформируются в проценты скидки.

У Стюарта Лоусона нет своего «списка глупостей». А из бесплатных развлечений «союзникам» пока доступен лишь розыгрыш четырех призов. Это прыжок с парашютом, урок танго, ужин со звездой и профессиональная фотосессия.

Команда нового проекта пока находится в поиске развлечений для юных клиентов. По мнению Лоусона, молодежи нужен интерактив. Он хочет удерживать клиентов, постоянно напоминая им о банке. «Периодически я собираю фокус-группы, чтобы узнать об интересах целевой аудитории, — говорит банкир. — Они хотят постоянно пробовать что-то новое, все время меняться и иметь возможность для самовыражения».

У Лоусона в планах — конкурс на лучший дизайн пластиковой карты. Уже сейчас молодые клиенты могут менять карточки хоть каждый месяц, добавляя на них собственные изображения. У самого банкира есть две таких карточки. На одной изображен его сын, на другой — Илья Лагутенко. «Это мой друг», — уточняет Стюарт Лоусон.

«Союзник» все еще напоминает хобби уставшего банкира. Оправдает ли себя молодежный банк — сказать сложно, ведь другого такого проекта в России нет. Финансовых успехов пока не ожидают ни сам Лоусон, ни его конкуренты. А чтобы выяснить, останутся ли «союзники» с банком «Союз» и станут ли они его «ключевыми клиентами», придется ждать годы. **СФ**

ЕКАТЕРИНБУРГСКАЯ КОМПАНИЯ «ЕА СИНЕМА» ОТКРЫЛА В МОСКВЕ САМЫЙ БОЛЬШОЙ КИНОТЕАТР В РОССИИ — «ТИТАНИК-СИНЕМА». УРАЛЬЦЫ ПРИШЛИ НА СТОЛИЧНЫЙ КИНОРЫНОК, КОГДА ЗДЕСЬ СНИЗИЛИСЬ ТЕМПЫ РОСТА, РЯД КИНОТЕАТРОВ ЗАКРЫЛСЯ, А КРУПНЫЕ ИГРОКИ СТАЛИ АКТИВНО ИНТЕРЕСОВАТЬСЯ РЕГИОНАМИ. текст: анна шпак

«Титанические» усилия

«Отныне вам не нужно изучать афишу в поисках подходящего фильма», — уверяли потенциальных зрителей рекламные ролики «Титаник-синема», размещенные на популярных радиостанциях в декабре минувшего года. Бодрый голос пояснял, что в этом кинотеатре «представлены все фильмы».



СЕРГЕЙ СЕРАВЕТИНОВ

Управлять кинотеатром «Романов-синема» не взялись ни «Формула кино», ни «Каро фильм». А неопытные в этом деле екатеринбуржцы согласились

На самом деле в «Титаник-синема» показывают те же блокбастеры и прочие новинки, что и в других мультиплексах. Разница лишь в масштабах. Среднее количество залов в московских кинотеатрах — шесть-восемь. В «Титаник-синема» их 16. По оценке экспертов ЗАО «Невафильм», компании, специализирующейся на оборудовании кинотеатров, инвестиции в подобный мультиплекс составляют около \$12 млн. Вице-президент и совладелец «ЕА Синема» **Евгений Миропольский** говорит, что его фирма потратила несколько меньше. О сроках окупаемости «Титаник-синема» он предпочитает не рассуждать.

На емком, на первый взгляд, столичном рынке кинопроката конкуренция обостряется, а темпы роста падают. Если пару лет назад две трети оборота российского кинорынка приходились на Москву, то сейчас ситуация противоположная: львиную долю доходов владельцам кинотеатров приносят регионы. В прошлом году в столице закрылись сразу три кинотеатра — Kinomax в ГУМе, Downtown в торговом комплексе «Охотный ряд» и «Кино-плекс на Ленинском».

Но «ЕА Синема», помимо «Титаника» управляющая еще и кинотеатром «Романов-синема», надеется отвоевать себе место в столице. И не в первый раз. В 2000 году уральцы начали создавать здесь сеть магазинов аудио- и видеопродукции «Титаник видеорекордс», решив помериться силами с абсолютным лидером рынка — концерном «Союз».

Проводники «Терминатора»

«ЕА СИНЕМА» — ОДИН из старейших российских дистрибуторов кинофильмов.

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ЕА СИНЕМА», основанная в 1989 году, стала одной из первых частных компаний, распространяющих прокатные права на фильмы иностранного производства. В настоящее время «ЕА Синема» входит в пятерку крупнейших дистрибуторов на российском рынке видео и кинопроката. В ее прокатном портфеле сейчас 12 картин, из которых самая кассовая — «Космический дозор», собравшая в кинотеатрах Европы \$77 млн. Каталог «ЕА Синема» насчитывает более 1500 наименований фильмов на кассетах и DVD (в частности, вышедших в серии «Кино без границ»). В 1997 году «ЕА Синема» начала развивать розничное направление. Сейчас компании принадлежат шесть магазинов «Титаник видеорекордс» в Москве и родном городе, торгующих лицензионной аудио- и видеопродукцией. С 2003 года она осваивает новую для себя нишу — строительство и управление кинотеатрами («Романов-синема» и «Титаник-синема» в Москве, планируется открытие мультиплекса в Екатеринбурге). «ЕА Синема» принадлежит нескольким частным владельцам. Финансовые показатели компании не разглашаются.

«В 1989 году начала рушиться монополия „Совэкспортфильма“ на приобретение кинопрокатных прав,— вспоминает Евгений Миропольский.— Мы понимали, что то, чем занимается это госпредприятие,— очень хороший, прибыльный бизнес. При этом никому, кроме советских киношников, неизвестный. А любопытному человеку непонятное всегда интересно». Имен своих партнеров и источники стартового капитала он не упоминает.

Уральская компания привезла в СССР легальные копии таких хитов, как «Дикая орхидея», «Девять с половиной недель» и «Терминатор-1». Кинопрокатный бизнес «ЕА Синема» (вначале компания называлась «Екатеринбург Арт») развивался довольно успешно; компания начала выпускать лицензионные фильмы на кассетах, однако в середине 1990-х годов голливудские студии объявили российским дистрибуторам бойкот, причиной которого стало массовое видеопиратство. Почти три года американцы не продавали дистрибуторских прав российским прокатчикам, а если и продавали, то на те фильмы, которые не в США не пользовались большим успехом. Основной статьей доходов «Екатеринбург Арт» в то время стал прокат так называемого авторского кино и, как ни странно выглядит этот тандем, эротических фильмов. К тому же компания активно осваивала издательский бизнес.

В 1997 году учредители «Екатеринбург Арт» решили открыть в родном городе

мультимедийный магазин. Видеофильмы, в том числе изданные «Екатеринбург Арт», стали основой ассортимента «Титаник видеорекордс». В следующем году уральская компания, к тому времени переименованная в «ЕА Синема», открыла свой оптовый филиал в Москве. «Что к чему в московском видеоритейле, мы понимали плохо, но нам было любопытно», — рассказывает вице-президент «ЕА Синема». Неизменное любопытство Миропольского со товарищи реализовалось в виде магазина «Титаник видеорекордс», появившегося в столице в 2000 году.

Открытие «Титаника» в Москве было делом рискованным. На данном направлении хозяйничал «Союз». Бизнес «Союза» начинался еще в постперестроечные времена с киосков, торговавших «самопальными» кассетами. Фирменная розничная сеть группы была основана в 1996 году, с тех пор «Союз» оставался единственной компанией, продававшей аудио- и видеопродукцию собственного производства, и абсолютным лидером по числу магазинов. Определенную конкуренцию «Союзу» составляли сеть «Узел развлечений», также основанная в середине 1990-х годов и впоследствии переименованная в «Манго Мультимедиа», и сеть «Видеолэнд», первый магазин которой открылся в 1999 году.

Уральцы решили, что будут конкурировать именно с «Союзом», несмотря на несопоставимость весовых категорий. Фактически руководство «ЕА Синема» чуть ли ни каждый месяц, сводя дебет с кредитом, прикидывало, можно ли позволить себе еще один магазин. И в то время как «Союз» в год открывал по 7–10 новых магазинов, «ЕА Синема» спускала на воду лишь один «Титаник». Пятый из них причалил как раз в «Титаник-синема». Для сравнения: сеть «Союза» сейчас насчитывает 58 магазинов, «Манго» — 38 торговых отделов в столичных торговых центрах и супермаркетах.

Придворное положение
ПО СЛОВАМ ЕВГЕНИЯ МИРОПОЛЬСКОГО, много «Титаников» в Москве его компании и не было нужно. «Ритейл является хотя и самым заметным, но отнюдь не самым значительным нашим проектом», — говорит он. — Мы оставались и остаемся в первую очередь прокатчиком». На кинопрокатном поприще «ЕА Синема» удалось добиться куда больших успехов, чем в сфере розничной торговли. В числе фильмов, привезенных компанией в Россию и страны СНГ, были, например, «Ло-

лита», «Шоу Гелз» и «Пианино», собравший все мыслимые кинонаграды Европы и Америки. Кроме того, «ЕА Синема» стала одним из ведущих дистрибуторов авторского кино: достаточно сказать, что компания выпустила на дисках и кассетах все фильмы таких культовых режиссеров, как Эмир Кустурица и Такеши Китано.

Имея вполне достойную подборку прокатных прав, «ЕА Синема» очень хотела иметь собственную площадку для показа картин — предпочтительно в Москве. «Мы ориентировались в том, кто владеет кинотеатрами, как ими управляет и что из этого получается, но представить себя в этом, честно говоря, безумии просто не могли», — вспоминает Евгений Миропольский. — Да и финансовые возможности наши были ограничены. Мы не могли позволить себе строительство кинотеатра».

«ЕА Синема» повезло. Компания «Романов двор», строившая в центре Москвы офисный комплекс, задумала открыть в нем элитный кинотеатр. «Мы провели переговоры почти со всеми сетевыми операторами, в частности с „Формулой кино“, „Каро“ и „Синема-парк“, — рассказывает Татьяна Ишунина, директор по маркетингу «Романова двора». — Однако сетевики отказывались принимать нашу концепцию люксового кинотеатра. У них есть свой отлаженный механизм работы и своя опробованная концепция, которая нам не подходила. И „ЕА Синема“ была одной из последних компаний, которой мы предложили этот проект. Там на удивление быстро согласились на наши требования, более того, во время оформления кинотеатра учли все наши пожелания по дизайну и ценовой политике».

Уральским бизнесменам досталась фактически свободная ниша. Премиум-кинотеатров в Москве еще не было. Не удивительно, что «Романов-синема», открывшийся в феврале 2004 года (216 мест, средняя цена билета — примерно \$35), быстро начал приносить доход. «Для нас как арендодателей „Романов-синема“ предприятие очень прибыльное», — отмечает Татьяна Ишунина. По словам Евгения Миропольского, в выходные в «Романове» аншлаги, а недельная заполняемость залов держится на уровне 30% (для массовых кинотеатров этот показатель составляет около 50%).

Если отклонившие предложение «Романова двора» гранды кинорынка и сожалеют об отказе, то стараются этого не показывать. «Мы не взялись за проект кинотеатра для „Романова двора“ потому, что нас

НОУ-ХАУ

Компания «ЕА Синема»:

- благодаря дистрибуции прокатных прав в Москве ознакомилась со столичным кинотеатральным рынком;
- отработала технологию управления кинотеатрами на небольшом проекте «Романов-синема», рассчитанном на зрителей с высокими доходами;
- запустила самый большой в России мультиплекс «Титаник-синема», ориентированный на потребителя со средним доходом.

РЫНОК

ОСНОВНЫМИ ИГРОКАМИ российского кинотеатрального рынка являются московские компании. В частности, «Формула кино менеджмент» управляет 20 кинотеатрами, семь из них расположены в регионах. Компании «Киномакс» принадлежит 19 кинотеатров, лишь четыре из которых находятся в Москве. Столичные компании сейчас активно интересуются потенциалом Петербурга и других городов. В частности, «Каро фильм» (12 кинотеатров в Москве и Подмоскovie) собирается добавить к двум своим питерским мультиплексам еще три и закрепиться в нескольких региональных центрах. Но самые амбициозные планы у «Синема-парк», входящей в холдинг «Интеррос», которая пока владеет всего тремя кинотеатрами в Москве и Петербурге. На очереди у нее проекты в девяти городах России, и до конца 2006 года компания намерена инвестировать в развитие своей сети около \$120 млн. К слову, по прогнозам прокатной компании «Централ партнершип», в 2006 году кассовые сборы российских кинотеатров составят приблизительно \$350 млн.

не устроила арендная ставка, а не потому, что не подошел формат, — уверяет гендиректор компании «Синема-парк» **Сергей Китин**. — Просто сейчас наша компания заинтересована в развитии несколько иной концепции» (см. справку на стр. 34).

Пока шло обустройство «Романов-Синема», владельцы «ЕА Синема» пристально изучили столичный рынок и целенаправленно стали искать для себя новые возможности. «Москва — большой город, в нем много кинотеатров, но не во всех из них есть то, что человек хочет увидеть», — рассказывает Евгений Миропольский. — Так возникла идея открыть кинотеатр, который удовлетворял бы большинство вкусов».

Задумав открыть в Москве мегакинотеатр на 2500 кресел, «ЕА Синема» пошла вразрез с канонами рынка кинопроката

Гигантизм и скромность

ЗАДУМАВ ОТКРЫТЬ В МОСКВЕ мегакинотеатр на 2500 кресел, «ЕА Синема» пошла вразрез с канонами этого рынка.

Подавляющее большинство столичных мультиплексов расположены в торговых центрах и являются своего рода бонусом для покупателей и дополнительным развлечением для празднующей публики. Концепция «Титаник-синема» — кино ради кино. «Отдельно стоящий мультиплекс, конечно, имеет ряд технических преимуществ: там проще создать нужную компании географию комплекса, не нужно считаться с другими арендаторами, — рассуждает Сергей Китин из «Синема-парк». — Но кинотеатр, работающий в торговом центре, имеет больше возможностей по расширению аудитории. Приходя в магазин и увидев, что в кинотеатре через полчаса начинается интересный фильм, посетитель, скорее всего, купит билет на этот сеанс. В свою очередь вероятность того, что зритель после сеанса наведается в магазин — 99%. То есть получается выгодный симбиоз аудиторий. Отдельно стоящим кинотеатрам для привлечения зрителей приходится прилагать больше усилий».

Впрочем, «Титаник-синема» располагается на одной территории с торговым комплексом «Вэйпарк» (в районе пересечения МКАД и Волоколамского шоссе), что компенсирует недостатки его концепции — москвичи готовы выбраться на окраину, если есть возможность совместить развлечения с покупками (именно такой симбиоз обусловил успех обоих комплексов «Мега»).

С другой стороны, независимый кинотеатр, построенный с нуля, обходится в несколько раз дороже, чем обустроенный в торговом центре. Примерная стоимость оборудования одного кинозала — около \$200 тыс., плюс арендная плата. Каждый кинозал в «Титаник-синема» предположительно обошелся «ЕА Синема» в \$700 тыс., исходя из общих строительных затрат. Точные цифры, а также источники инвестиций Евгений Миропольский не раскрывает и очень осторожно говорит о перспективах нового проек-

та «ЕА Синема». Он уверяет, что владельцы «Титаник-синема» избегают публичности потому, что у них пока еще нет дальнейшего плана действий.

«Чтобы стать публичным, нужно либо сильно вырасти, либо умереть, — шутит вице-президент «ЕА Синема». — Мы таких задач не ставим. Мы для начала поднимем на ноги то, что уже есть. И пока «Титаник-синема» не заработает на полную мощность, мы вряд ли будем говорить о дальнейших планах».

Хотя «ЕА Синема» сейчас входит в число ведущих игроков российского кинопрокатного рынка, Миропольский уверяет, что он с партнерами намеренно не стремился к этому. «Мы никогда не соревновались с нашими конкурентами хотя бы потому, что большинство из них входит в медийные холдинги, принадлежащие крупным бизнесменам, — говорит он. — «ЕА Синема» же — самостоятельная частная компания».

С другой стороны, Миропольский не скрывает, что у «ЕА Синема» есть определенные амбиции. К 2008 году компания рассчитывает расширить сеть «Титаник видеорекордс» до 15 магазинов, большинство из них будут располагаться в Москве. А в марте этого года «ЕА Синема» собирается открыть пятизальный кинотеатр в родном городе. По данным «Невафильм», Екатеринбург занимает третье место в России по киноборам после столицы и Санкт-Петербурга. Не случайно там уже появился мультиплекс московского «Инвесткинопроекта» (сеть «Киноплекс») и готовятся к открытию кинотеатры компаний «Киномакс» и «Синема-парк».

Екатеринбург останется единственным региональным центром, в котором у «ЕА Синема» будет своя собственная прокатная площадка и розничные магазины. Идти со своими проектами в другие регионы компания не собирается — это требует слишком больших вложений, да и уровень пиратства в регионах гораздо выше, чем в столице. Если в Москве, как утверждает Евгений Миропольский, заработать на лицензионной видео- и аудиопродукции можно, то в схватке на региональных рынках победу, скорее всего, одержат пираты. **СФ**



DPA / PHOTAS

Мировые автоконцерны готовы выстроиться в очередь, чтобы запустить свое производство в России

цифра

\$21

МЛН собрал за первые 10 дней проката фильм «Дневной дозор». Об этом на днях сообщила кинопрокатная компания «Гемини фильм». Тем самым «Дневной дозор» установил новый рекорд отечественного проката, оставив позади и предыдущего рекордсмена — «9 роту» Федора Бондарчука, у которой кассовые сборы за все время показа составили \$25 млн, и все голливудские блокбастеры, собравшие в России за первую неделю \$7–10 млн. Как заявили **СФ** в «Гемини фильм», такой результат стал неожиданностью и для самих прокатчиков. Еще в декабре прошлого года их прогнозы составляли не более \$20 млн за весь период проката. Однако сейчас и «Гемини фильм», и «Первый канал» обещают, что после окончания показа, то есть через два месяца, общая сумма сборов по России и СНГ превысит \$40 млн. Причину такого успеха прокатчики видят в «хорошо проведенных рекламной и PR-кампаниях». Большая заслуга в этом, безусловно, принадлежит ключевому инвестору — «Первому каналу», который начал раскрутку фильма еще за три месяца до премьеры. По данным «Гемини фильм», бюджет картины составил \$6,5 млн, из которых \$2 млн были потрачены на рекламу и PR. В итоге за первые 10 дней этого года фильм посмотрели 5,3 млн человек. Успеху не помешало даже то, что в прокат фильм вышел в период новогодних праздников. Первый фильм по мотивам книги российского писателя-фантаста Сергея Лукьяненко «Ночной дозор», вышедший на экраны в 2004 году, был менее успешен в коммерческом плане и собрал только \$16 млн. □

Россию завалят народными автомобилями

В начале нового года западные автомобильные гиганты Fiat Auto и Volkswagen одновременно заявили об открытии автомобильного производства в России. Обе компании намерены собирать автомобили массового спроса.

ОАО «Северсталь-авто» подписало лицензионное соглашение с компанией Fiat Auto о производстве в России легковых автомобилей Fiat Palio и Fiat Albea, а глава концерна Volkswagen Берндт Пишетсридер заявил на международном автосалоне в Детройте, что компания будет собирать в России машины марки Skoda.

Автомобили Fiat начнут производить с 2007 года на мощностях Завода малолитражных автомобилей (ЗМА) в Набережных Челнах. ЗМА сворачивает производство автомобилей «Ока». На освободившихся мощностях и будут собираться итальянские малолитражки. Первые машины появятся в начале 2007 года, а цена на них должна будет составить \$9–13 тыс.

Надо сказать, что однажды уже случившийся приход Fiat на российский рынок завершился провалом. Из амбициозного совместного проекта с ГАЗом по производству 75 тыс. автомобилей в год ничего не вышло. В 2004-м в России продали 87 автомобилей Fiat, а за 11 месяцев 2005-го — 155. Так что «Северсталь-авто» придется уделить много внимания развитию дилерской сети. По соглашению компания будет заниматься дистрибуцией всего модельного ряда Fiat Auto в России, включая и марку Lancia.

Volkswagen наладит сборку автомобилей марки Skoda на создаваемом с нуля заводе в подмосковном Ступине. Компания ожидает, что в течение пяти лет сможет увеличить объем производства до 250 тыс. штук в год. О размерах предполагаемых инвестиций глава концерна не сообщил. Сначала с конвейера будут сходиться автомобили Skoda Octavia. Также планируется сборка автомобилей марки Pointer. Эта модель, как и Fiat Palio, не является дорогим автомобилем: сейчас она стоит около \$9,5 тыс.

«Красэйр» под прессом

На днях между Росимуществом и «Красэйр» разгорелся очередной конфликт. Чиновники решили оспорить законность выпуска облигаций альянса AirUnion, созданного чуть больше года назад на базе «Красэйр», что может привести к прецеденту на российском рынке долговых бумаг.

По закону эмитент, существующий менее трех лет, не может выпускать облигации без поручительства. «Красэйр» предоставила AirUnion такое поручительство, хотя владелец контрольного пакета авиакомпании — Росимущество — выступало против этого. Но частные акционеры авиаперевозчика во главе с гендиректором Борисом Абрамовичем все же приняли это решение. В ответ чиновники обратились в суд с иском о признании облигационного займа недействительным. Источник **СФ** в компании считает, что инициатива чиновников ничем не завершится, поскольку действия «Красэйр» полностью укладываются в рамки закона об АО. Но если суд все же

тренд

Телевизионщики вспомнили о детях

Отечественные телеканалы начали проявлять интерес к еще неосвоенной в России нише детского телевидения.

На днях холдинг «MTV Россия» заявил, что намерен совместно с компанией Viacom International Inc. и создателем «Ералаша» Борисом Грачевским запустить в России аналог американского телеканала для детей Nickelodeon — «Ник: детское телевидение». «Это должен быть федеральный канал, который будут смотреть 2 млн детей», — заявил Грачевский. По его словам, в эфире будут крутиться только детские художественные фильмы и мультфильмы, а также музыкальные и спортивные передачи как отечественного, так и западного производства.

Это означает, что MTV станет еще одним участником конкурса Федеральной службы по сохранению культурных ценностей на получение пакета частот в 41 регионе страны, который состоится в конце января. Планируется, что на

этих частотах будут организованы телеканалы для детей. О намерении участвовать в тендере уже заявили пять телекомпаний, в том числе Национальный телевизионный синдикат, «СТС медиа», холдинг «Звезда», Ren TV и питерский «Пятый канал». Питерцы считаются фаворитами этой гонки, поскольку их интересы в этом вопросе активно лоббирует банк «Еврофинанс», близкий Кремлю. Главным конкурентом «Пятого канала» считается СТС, доля детских программ в эфире которого составляет в настоящее время 15%.

О грандиозных перспективах медиабизнеса, ориентирован-

ного на детей и подростков, в последнее время много говорится. К примеру, один из ведущих специалистов в области продвижения торговых марок Мартин Линдстром в книге «Детский брэндинг» отмечал, что дети тратят на свои прихоти \$150 млрд в год. По его словам, при грамотном продвижении товаров эта сумма может увеличиться вдвое. □

Российские телеканалы с наибольшей долей детского вещания, %

СТС	15,0
ТНТ	10,5
«Культура»	9,7

Источник: данные «Секрета фирмы»

встанет на сторону госсобственника, облигации AirUnion впервые в истории российского рынка долговых бумаг будут изъяты из обращения, а деньги возвращены инвесторам.

Впрочем, не исключено, что этой тяжбой Росимущество преследует иную цель — заставить «Красэйр» изменить конфигурацию AirUnion таким образом, чтобы контрольный пакет в нем принадлежал государству. Напомним, что «Красэйр» планирует перевести AirUnion, в который сейчас входят пять авиакомпаний, на единую акцию и создать объединенного перевозчика. При нынешней структуре альянса контрольная доля в нем (68%) достанется частным лицам во главе с менеджерами «Красэйр». Росимущество предложило руководству «Красэйр» исключить из альянса частные «Омскавиа» и «Сибавиатранс» и включить подконтрольные государству «Башкирские авиалинии», «Владивосток авиа» и «Пулково». Однако Абрамович до сих пор твердо настаивает на том, что нынешний состав AirUnion является оптимальным.

Задний ход РАО ЕЭС

РАО «ЕЭС России» решило отказаться от крупной сделки по покупке актива в Болгарии — ТЭЦ «Варна», даже несмотря на грозящие ему в связи с этим серьезные репутационные риски.

Еще весной прошлого года российский энергохолдинг был признан победителем в тендере по приватизации болгарской электростанции. РАО предложило за 100% акций ТЭЦ мощность 1,26 тыс. МВт 389,7 млн евро. Эта сумма вдвое превысила предложение ближайшего конкурента РАО чешской компании CEZ. Общая сумма сделки с учетом инвестиционных обязательств

РАО должна была составить 579 млн евро. Однако произошедший в мае прошлого года энергетический кризис в Москве заставил РАО пересмотреть свою инвестиционную политику в пользу реализации проектов внутри страны. И судьба ТЭЦ «Варна» повисла в воздухе. РАО рассматривало различные варианты участия в болгарской энергетике, в том числе совместную с итальянской компанией Enel покупку двух болгарских ТЭЦ. Однако в итоге было принято решение подождать с выходом на рынок этой страны.

«Отказ РАО ЕЭС от реализации соглашения с Болгарией может негативно сказаться на имидже российского энергохолдинга», — говорит аналитик ИК «Финам» Семен Бирг. — Тем не менее мы расцениваем данную новость как позитивную. РАО необходимо сосредоточиться на профильной деятельности и на реализации основных этапов реформирования холдинга, а не на расширении географии своих активов». По заявлению болгарского агентства по приватизации, теперь «Варна» будет либо продана CEZ, либо повторно выставлена на торги.

News Outdoor потянуло в Израиль

Крупнейший российский оператор наружной рекламы компания News Outdoor Group, контролирующая около 35% этого рынка, купила 67% акций ведущего израильского оператора Maximedia Outdoor Advertising Ltd.

По словам генерального директора News Outdoor Максима Ткачева, его компания видит на израильском рынке большие возможности «для улучшения качества сервиса, технологических разработок и дизайна конструкций». «Изра-



News Outdoor всерьез обеспокоилась низким развитием израильского рынка наружной рекламы

ильская экономика растет весьма активно, а вот такой сегмент рынка, как наружная реклама, там находится на довольно низком уровне развития», — пояснил он **СФ**. Сколько News Outdoor заплатила за Maximedia, оборот которой составляет более \$25 млн, в компании не разглашают.

News Outdoor сейчас активно пытается освоить рынки, не занятые крупнейшими международными корпорациями. «Мы входим на развивающиеся рынки, доводим качество услуг на них до мирового уровня и за это получаем свою премию», — говорит Ткачев. Maximedia стала третьей зарубежной компанией, привлечшей внимание российского оператора. Экспансия российской компании на Запад началась с Украины. Получив в мае прошлого года от ЕБРР кредит в \$130 млн, компания сразу же заявила о покупке контрольного пакета акций «СВ Аудтор» — одного из крупнейших украинских операторов «наружки». Сумма сделки составила около \$10 млн. Еще через месяц активы News Outdoorполнились мажоритарным пакетом акций турецкой компании Kamera Aciklava Reklamclik. За него News Outdoor заплатила около \$6,5 млн. Кроме того, компания уже открыла офис в Индии и, как говорит Ткачев, до конца этого года, скорее всего, приобретет кого-то из местных игроков. □

с37

Коган повел Фридмана в кино

Владимир Коган, главный питерский банкир, перешедший недавно на госслужбу, уступил свой кинобизнес главе «Альфа-групп» **Михаилу Фридману**.

Принадлежащий ему банкирский дом «Санкт-Петербург» продал группе компанию «Эпос», управляющую сетью мультиплексов «Кронверк синема». Сеть состоит из шести кинотеатров и контролирует свыше 40% петербургского кинопроката. Сумма сделки не разглашается, однако участники рынка оценивают ее в \$50 млн. Новое направление бизнеса собственники считают перспективным: в ближайшие три года они намерены вложить в него \$200 млн. Средства пойдут на создание национальной сети кинопроката.

Интерес «Альфа-групп» к кинопрокату, по мнению аналитиков, оправдан. В России этот рынок растет на 20–30% в год и приблизился к \$300 млн, что привлекает к нему крупных инвесторов. Так, например, в кинопрокат уже вкладывает средства глава «Интерроса» Владимир Потанин, развивающий сеть кинотеатров «Синема парк».

Объем предполагаемых инвестиций может позволить «Альфе» стать игроком федерального масштаба, тем более что пока стать национальной не удалось ни одной кинопрокатной компании.

Многотиражный Юдашкин

Известному кутюрье стало тесно в люксовом сегменте. **Валентин Юдашкин** (на фото) выпустил линию одежды для сегмента массмаркет Yudashkin Jeans и открывает одноименную сеть магазинов.

Как сообщил **СФ** генеральный директор компании «Валентин Юдашкин групп» Александр Мироненко, средняя стоимость одной вещи в сети Yudashkin Jeans составит \$95, а рестораны магазинов будут на покупателя с ежемесячным доходом от \$800. Выход на массовый рынок дизайнера, чьи изделия до сих пор были недоступны широкому кругу покупателей, продиктован естественным развитием рынка моды. «Основной доход крупным европейским домам моды приносит продажа среднеценовых марок через собственные сети магазинов», — пояснил Мироненко.

Линию повседневной одежды Юдашкин разработал около года назад, тогда же было решено продавать ее через собственную сеть. Первый



Ниша «доступного кутюра», которую начал осваивать Юдашкин, практически не развита и имеет большой потенциал роста

магазин уже открылся в Москве накануне Нового года, в ближайшее время появятся еще два. Всего же до 2007 года компания планирует открыть пять магазинов в Москве и около 30 в регионах на условиях франчайзинга. Стоимость франшизы будет невысокой — около \$500. Как считает Мироненко, работа в среднеценовом сегменте оправдана при наличии разветвленной сети, где на франчайзинговые магазины приходится от 60% до 90% объема продаж. Новая линия уже в следующем году должна на 25% поднять выручку компании, которая по итогам 2005 года составила около \$15 млн. Ниша «доступного кутюра», которую начал осваивать Юдашкин, практически неразвита и имеет большой потенциал роста. Пока в этом сегменте начала активно работать лишь обувная сеть «Ж», в минувшем году запустившая сеть дизайнерской одежды Sultanna Frantsuzova.

«Уралсиб» в женских руках

Одну из крупнейших российских страховых компаний СГ «Уралсиб» возглавила **Наталья Шапорова**.

Она пришла на место Николая Николенко, покинувшего компанию из-за разногласий с акционерами. По словам Николенко, причиной решения об уходе из компании, где он работал с 1994 года, стало нежелание акционеров развивать страховой бизнес автономно. «Проект создания финансового супермаркета к концу года был подведен к тому судьбоносному моменту, когда пришло время выбора: раз-

вивать страховой бизнес отдельно или интегрировать его в банк», — говорит Николенко. Он уверен, что на нынешнем этапе развития рынка страхование является отдельным финансовым сектором. Судя по всему, такой взгляд на стратегию развития помимо него разделяли и четверо его предшественников. Причем трое из них, в том числе основатель и владелец Борис Пастухов, а также сменившие его Алексей Головкин и Алексей Разуваев, — известные управленцы в страховании. Однако они, как и Николенко, продержались на посту гендиректора «Уралсиба» лишь около года. Таким образом, это уже шестая смена руководства компании с середины 2002 года.

Теперь акционеры возлагают надежду на Наталью Шапорову. Она работает в страховании 11 лет. Перед приходом в прошлом году в «Уралсиб» на должность заместителя главного исполнительного директора по развитию страхового бизнеса и сопровождению страховых продуктов она была исполнительным вице-президентом страховой компании НАСТА. По ее словам, в числе приоритетных задач, поставленных перед ней новым руководством, — «эффективное функционирование страхового бизнеса в рамках финансового супермаркета».

Ответный удар Адамова

Экс-министр атомной энергетики **Евгений Адамов**, которого недавно экстрадировали в Россию, намерен отомстить швейцарскому правосудию и восстановить репутацию российских чиновников.

Желание Адамова, проведшего семь месяцев в швейцарской тюрьме, вернуться в Россию свободным человеком, не сбылось. Новогодние праздники он встретил в СИЗО «Матросская тишина». Как известно, экстрадиции Адамова из Швейцарии требовали одновременно Россия и США. И сначала суд вынес решение

Адамов желает предстать перед американским судом в качестве свободного человека выдать экс-министра американцам. Однако после его обжалования Евгений Адамов оказался в России. Сам Адамов признался, что удовлетворен этим решением.

Теперь, по его собственным словам, он намерен «исправить укоренившееся в мнении американцев неверное представление о сплошной коррумпированности высших эшелонов власти России 1990-х годов». Адамов желает предстать перед американским судом в качестве свободного человека. Он уже начал договариваться об условиях своего пребывания в США (для выезда ему требуется разре-

шение российского правительства). При этом бывший министр требует гарантий неприкосновенности со стороны американских спецслужб.

А недавно стало известно о том, что адвокаты Адамова готовят тяжбу с управлением юстиции Швейцарии. Поводом для разбирательства стали обстоятельства ареста. Напомним, что он приехал в Швейцарию как свидетель по делу о счетах его дочери и был арестован 2 июня прошлого года по запросу США. Его обвинили в хищении \$9 млн, выделенных на исследования по ядерной безопасности. 9 июня арест был признан незаконным, но Адамов остался в тюрьме уже по запросу России.

Гол в ворота Абрамовича

Роман Абрамович утратил монополию на инвестирование «русских денег» в британский футбол. 30-летний **Александр Гайдамак** приобрел 50% клуба Portsmouth, заплатив, по неофициальным данным, около 15 млн фунтов стерлингов.

Примечательно, что еще в прошлом году Аркадий Гайдамак, отец новоиспеченного совладельца Portsmouth, купил израильский футбольный клуб «Бейтар». А хозяин Chelsea в свою очередь получил в управление 75% акций израильского же «Хапоэля». Причем партнером Абрамовича по «Хапоэлю» стал глава компании Africa Israel Лев Леваев, который стараниями Гайдамака-старшего недавно был лишен монопольного права на экспорт ангольских алмазов.

Теперь аренной негласного «футбольного» противостояния двух миллиардеров становится родина этой популярной игры. По оценкам спортивных комментаторов, Portsmouth находится в гораздо более запущенном состоянии, нежели Chelsea. Но если Гайдамак-младший столь же трепетно отнесется к своему футбольному активу, как Абрамович, результат может превзойти ожидания. Тем более что после скандалов, связанных с поставками российского оружия в Анголу и «подозрительными проводками» через банк Нароalim семейство Гайдамаков заинтересовано в завоевании авторитета в глазах британского истеблишмента ничуть не меньше, чем человек, долгое время считавшийся главным казначеем Кремля.

Из Goldman Sachs в банк Италии

Итальянские власти решили временно обновить банковскую систему в стране и сменить председателя Банка Италии.



Вместе с принятием в Италии нового закона о банковской реформе сменился председатель Центробанка страны. Новым главой банка Италии стал **Марио Драги** (на фото). Предшественник Драги Антонио Фацио был единственным банкиром в ЕС, наделенным полномочиями пожизненно. Однако ему не удалось продержаться в своем кресле до конца этого срока. В конце прошлого года он подал в отставку.

Фацио был главным фигурантом скандала, связанного с незаконным использованием инсайдерской информации в ходе покупки банком Banca Popolare Italiana (BPI) другого кредитного учреждения — Antonveneta. Прокуратура Милана заподозрила, что именно Фацио предоставил BPI эту информацию. Однако, несмотря на призывы премьера Италии Сильвио Берлускони и лидера оппозиции Романо Проди покинуть этот пост, он отказался. Уволить его тоже не получилось: члены совета директоров Банка Италии, большинство из которых были назначены самим Фацио, вынесли ему вотум доверия. В итоге Фацио, возглавлявший банк Италии с 1993 года, сдался только после возбуждения против него уголовного дела.

У Марио Драги, занимавшего до этого назначения должность зампреда лондонского подразделения американского банка Goldman Sachs, отличная репутация в финансовых кругах. До работы в Goldman Sachs с 1991-го по 2001 год он возглавлял министерство финансов Италии, и в этот период страна вступила в Европейский валютный союз. Аналитики, исходя из опыта работы Драги в Goldman Sachs, предполагают, что в связи с его назначением объем иностранных инвестиций в итальянскую экономику заметно вырастет. □

три вопроса

Новым генеральным директором ИД «Коммерсантъ» стал 34-летний поэт и издатель **Демьян Кудрявцев**, последние несколько лет входивший в совет директоров издательского дома, а также в ближайшее окружение опального олигарха Бориса Березовского. Своими мыслями о новой должности он поделился с «Секретом фирмы».



Секрет фирмы: Планируются ли в связи с вашим приходом изменения в структуре издательского дома, например запуск новых проектов?

Демьян Кудрявцев: Если возникнет необходимость в новых проектах, то я не исключаю, что они появятся. Пока я только вхожу в курс дела. Что касается изменений в редакционном менеджменте, то ими я занимаюсь уже сейчас в тесном взаимодействии с шеф-редактором «Коммерсанта» (Владиславом Бородулиным. — **СФ**).

СФ: Изменится ли с вашим назначением редакционная политика издательского дома?

ДК: Надеюсь, что изменится в сторону, которую можно назвать лучшей. Но эти изменения будут исходить от творческого коллектива. У меня лично претензий к редакционной политике нет.

СФ: Продолжаете ли вы, помимо «Коммерсанта», принимать участие в издательском бизнесе и интернет-проектах?

ДК: Да, продолжаю. Но никакой интеграции моих личных проектов в бизнес ИД «Коммерсантъ» не произойдет. □





лаборатория

МАРКЕТИНГ ПРОИЗВОДСТВА

позиционирование → с47
 региональный аутсорсинг → с50
 оценка персонала → с54
 сделки M&A → с58

В современном мире производство — уже не просто место, где появляются на свет товары. Это главная шоу-площадка для привлечения сверхлояльных потребителей этих товаров.

Призвание машин

текст:

максим котин
 павел куликов

иллюстрация:

мария
 краснова-шабаева

Переезжая в новый офис, в рекламном агентстве TWIGA решили внести новации в технологию общения с клиентами. Главным элементом новой технологии стала переговорная, которую разместили посреди офиса. Через стеклянные стены посещающие агентство клиенты могли непосредственно наблюдать бурление творческой жизни.

Неизвестно, действительно ли креативные будни производили впечатление или рекламисты специально для гостей развивали бурную деятельность, но большинство клиентов просили проводить встречи именно в этой переговорной.

Подход, примененный рекламным агентством при оборудовании офиса, используют компании с многомиллионными оборотами, такие, как российская «Балтика» или глобальная BMW, пытающиеся превратить свои заводы в шоу-площадки.

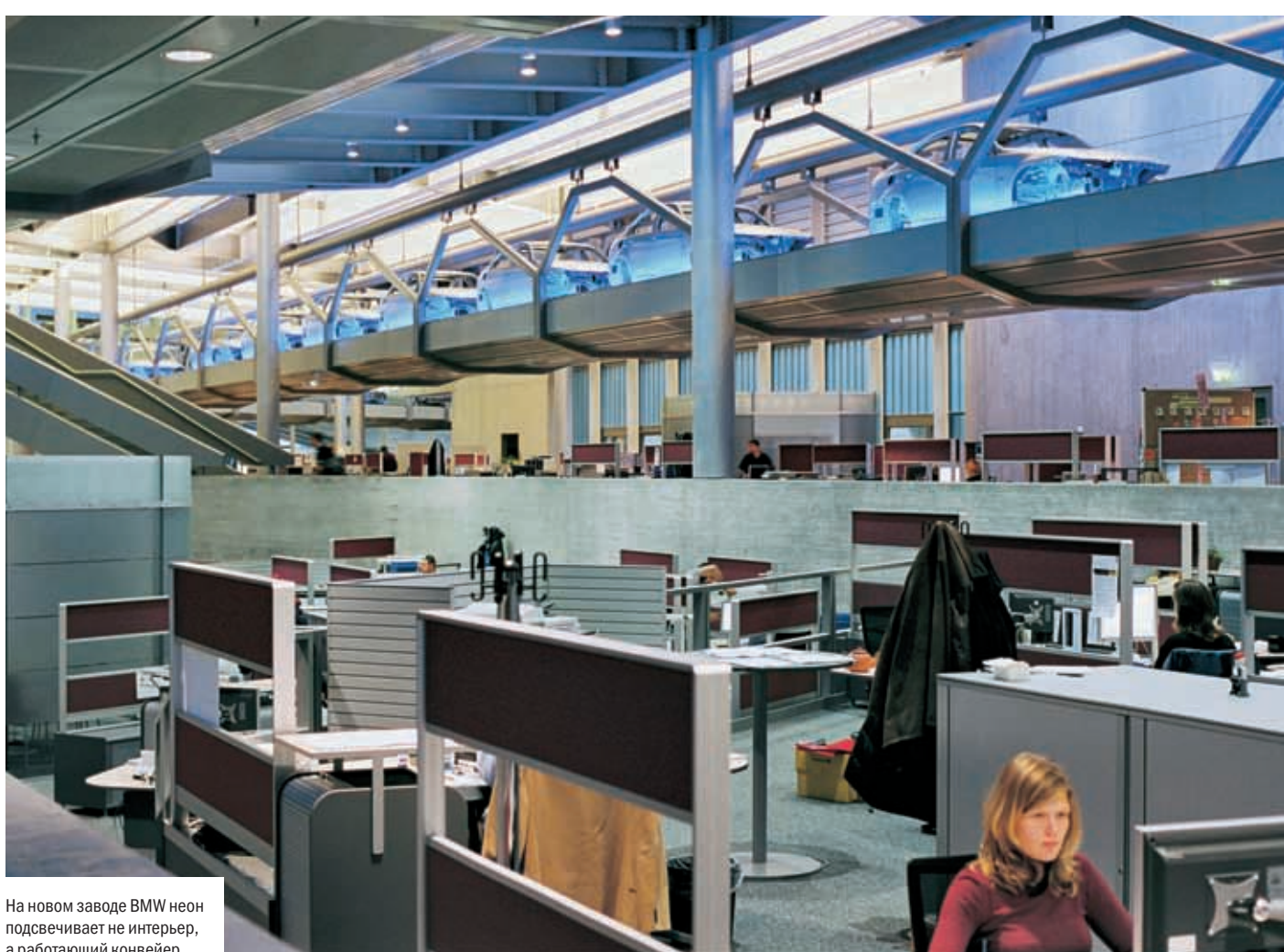
Идея, которая открывает новые источники прибыли, но требует преодоления уже сложившихся стереотипов новой экономики: собственное производство — это не пережиток прошлого, а преимущество. Ведь сегодня, чтобы заставить зрителей смотреть представление, нужно позволить им заглянуть за кулисы.

Неактуальные котлы

ПРОИЗВОДСТВО — НЕМОДНОЕ СЛОВО. Модные слова — бренд и аутсорсинг. Модные словосочетания — оболочечная компания и сетевая экономика. Экономической моделью XXI века объявлено производство без производства. А главным героем-вдохновителем из XX века назначена великая американская компания Nike, не имеющая производственных площадок в Америке.

Ничто в мире не предвещает возвращения заводской эры: ни knowledge workers, которые становятся все влиятельнее, ни азиатское экономичес-

с41



На новом заводе BMW неон подсвечивает не интерьер, а работающий конвейер

кое чудо, которое становится все чудеснее, ни даже блог Тома Питерса, который становится все раздражительнее. Даже российский рынок, еще достаточно далекий как от knowledge workers, так и от блога Тома Питерса, не остается в стороне.

Компания iRu закрывает подмосковное производство ноутбуков, не выдержав конкуренции с азиатами, «Сибирский берег» идет в Китай, чтобы размещать на фабриках заказы, а «Гамма косметик» сама надеется стать выгодным контрактным производителем для европейских косметических компаний.

Владельцы больших производств, размещенных в цивилизованных странах, прежде так гордившиеся своими котлами и фрезерами, в таком контексте выглядят неактуально. Впрочем, многие из них уже успели сообразить, что старомодное производство — не тяжелое наследие устаревшей экономики, а конкурентное преимущество. И все, что нужно владельцам «устаревшего» железа, — превратить его из банального средства создания продукции в эффективный маркетинговый инструмент.

Открытие пива

«МЫ НАШЛИ ОТКЛИК у многих людей, — считает начальник отдела маркетинга компании «Очаково» **Алексей Фролов**. — У всех наших посетителей очень приятные ощущения».

Приятные ощущения у посетителей возникают от экскурсии по заводу «Очаково», во время которой каждый обыватель сможет увидеть, как на заводе варят пиво, познакомиться с экспонатами организованного на производстве музея и после всего этого продегустировать продукцию завода.

«Очаково» стало первым «открытым» пивным производством в России: еще в 2000 году в цехах завода были размещены web-

камеры во время проекта Союза пивоваров «Пиво — это не секретно». Тогда виртуальную экскурсию организовали для улучшения имиджа пивной отрасли. Но в сентябре 2004 года в «Очаково» открыли реальные экскурсии — уже с коммерческими целями.

«Раньше мы размещали рекламу, где показывали производство, но люди ей не верили, — сетует Алексей Фролов. — Ну, это не у вас снято», говорили они. И мы поняли: все пивовары в рекламе показывают блестящие медные котлы и все потребители не верят, что они настоящие. У нас, например, каждые 20 минут моют зал. Но люди ни за что не поверят, пока сами в этом не убедятся».

Так в «Очаково» родилась концепция открытого производства, на которое каждый потребитель может прийти и убедиться. Посетителей на завод стали водить с сентября прошлого года. Разработали маршрут, организовали автобус от метро, наняли экскурсовода, стали работать со школами и вузами, приглашая на бесплатные экскурсии, и даже повесили в коридорах таблички со стрелочкой и надписью «Экскурсия» на русском и английском языках.

Может показаться, что экскурсии «Очаково» — усовершенствованный вариант

образцово-показательного производства. Собственно, так и есть. Но дело в том, что усовершенствованный вариант образцово-показательного производства может стать в новом мире решающим конкурентным преимуществом.

Впечатлительный маркетинг

ПОКА ЕЖЕМЕСЯЧНО «Очаково» посещают сравнительно немного «туристов» — около тысячи человек. У московской пивоварни есть достойный пример для подражания. Петербургский завод «Балтика», который водит экскурсии уже пять лет, ежегодно посещают 25 тыс. человек.

«Промышленный туризм — самая доступная форма рекламы, — комментирует заведующий экскурсионным отделом компании «Балтика» **Юрий Катунин**. — Куда более эффективная и менее затратная, чем телевизионные ролики».

В свою очередь «Балтика» явно черпала вдохновение у заводов Sinebruhoff, Hartwell, но, наверное, прежде всего в проекте Heineken Experience, который стал одной из главных туристических достопримечательностей Амстердама.

Но популярность подобных площадок не главное. «Речь идет не о количестве, а о качестве контакта, — замечает Алексей Фролов. — За один рекламный ролик мы не сможем рассказать столько, сколько рассказываем на экскурсии». 25 тыс. «Балтики» — весомая цифра, особенно если предположить, что каждый посетитель действительно становится лоялен брэнду, да еще, может быть, и рассказывает о своих впечатлениях двум-трем людям.

Впечатления — ключевое слово. Можно сравнивать заводские экскурсии с рекламой и называть их промышленным туризмом, а можно считать их источником уникальных впечатлений, а уникальные впечатления — главным орудием борьбы за сердца потребителей в новом мире.

Так, например, считают маркетинговые гуру **Джозеф Пайн** и **Джеймс Гилмор**. Они проанализировали три главные стадии развития экономики — сырьевую, товарную и экономику услуг. И теперь доказывают миру, что следующей стадией будет экономика впечатлений.

Даже не важно, что в этой следующей экономике большую часть денег люди будут тратить на развлечения — такие, как кино, игры, аттракционы. Важно, что даже в «неразвлекательных» отраслях преуспевать будут компании, которые смогут превратить продажу своего товара в спектакль — подобно тому, как сегодня преуспевают те, кто сумел превратить свой продукт в услугу. И производственная площадка — одна из лучших сцен для демонстрации такого спектакля.

Неоновый BMW

«КАЖДАЯ КОМПАНИЯ может организовать экскурсию по заводу и сделать запоминающимся событием обыденную покупку любых товаров, — пишут Пайн и Гилмор в книге „Экономика впечатлений“. — Назначение экскурсии — вовлечь покупателя в процесс разработки, производства товара» (см. интервью на стр. 45).

Сегодня мировые компании все активнее пытаются вовлекать покупателей: эту стратегию используют, например, производители престижных автомобилей. Сейчас для маркетологов, работающих на авторынке, настали тяжелые времена. Дизайн, рекламные концепции и даже технические характеристики машин становятся все более схожими. Инженерная мысль зашла столь далеко, что отличия между достижениями разных автомобилестроителей потребитель может выявить лишь в специальных условиях.

Клиент может определить комплектацию машины, собрав ее на гигантском сенсорном мониторе, затем своими глазами проследить цикл производства автомобиля

Теперь маркетинговая война возвращается в стены автопроизводств, которые пытаются сравниться в легендарности с конвейерами Форда. Поэтому, открывая в прошлом году новый завод в Лейпциге, руководство BMW захотело видеть свое новое производство нарочито «дизайнерским». Для этого компания объявила конкурс на разработку архитектурного проекта завода. В конкурсе участвовали двести человек, победила британский архитектор иракского происхождения Заха Хадид, обладательница Притцкеровской премии — архитектурного «Оскара». Она создала здание, которое, по утверждению немецких глянцевого журналов, похоже на оскаленный профиль добермана.

«Это не главное», — отмахивается **Михаэль Янсен**, менеджер по коммуникациям завода. По его мнению, конструктивная особенность здания — отсутствие шлагбаума при въезде. Впервые вход на завод BMW открыт для всех желающих. Каждый день его посещают до ста человек.

Посетителей поражают еще при входе: в гигантском холле над стойкой ресепшн проплывают по конвейеру кузова автомобилей, подсвеченные синим неонов. Этот же неоновый конвейер проходит над головами людей в столовой и в заводских офисах. В цехах можно наблюдать мир технобудущего. 500 огромных — в два человеческих роста — роботов с щупальцами, как у машин, атакующих корабли людей в «Матрице», хватают приближающиеся кузова и прикрепляют к ним новые детали.

Завод в Лейпциге — первый «дизайнерский» промышленный объект BMW. Главный конкурент компании, Audi, уже открыла для посетителей и стилизовала под авиационные ангары практически все свои заводы. «Самолеты всегда символизируют отрыв от чего-то обыденного, — говорит Вагиф Биккулов, менеджер по связям с общественностью „Ауди Россия“. — А еще скорость, динамику и будущее».

Стекло интерактива

НО ПРОСТЫЕ ЭКСКУРСИИ на красивые заводы, как у Audi и BMW, — это вчерашний день экономики впечатлений. Книга



На экскурсиях сотрудники «Очаково» рассказывают потребителям то, что не могут рассказать в рекламе

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Experience Economy впервые увидела свет в 1999 году, и с тех пор некоторые компании сильно продвинулись в создании развлекательных производств, особенно те, кого заставляет быть изобретательными сам рынок. Как, например, Volkswagen.

В премиальном сегменте эта компания позиционирует единственную свою модель, Phaeton. Пробриться наверх производителю народного автомобиля нелегко. Чтобы невозможное стало возможным, в Volkswagen сделали ставку на «впечатляющее производство»: и производство, и продажа этого автомобиля напоминают современный театральный спектакль.

Компания инвестировала 187 млн евро в строительство особенного завода под производство автомобилей Phaeton — «Стеклянной мануфактуры». Стены завода — из стекла, а конвейеры — из ценных пород дерева.

Но шоу-хау «Стеклянной мануфактуры» не в красоте, а в том, что клиент в общественном центре завода может заранее определить комплектацию своей машины, собрав ее на гигантском сенсорном мониторе, затем своими глазами проследить весь цикл производства своего автомобиля, а потом забрать готовую машину буквально с конвейера.

Таким образом посещение производства из занимательной экскурсии превращается в уникальное взаимодействие, а покупка становится незабываемым приключением. Такая эволюция маркетинга производства вполне сравнима с эволюцией обычного театра, на который так любят ссылаться Пайн и Гилмор: от спектаклей, на которых актеры со стеклянными глазами произносили монологи поверх партера, до современных перформансов, основанных на интерактиве и взаимодействии со зрителями.

Виртуальная закрытость

РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ любят виртуальные экскурсии не меньше, чем реальные. И, кажется, доверяют им больше. Посмотреть на цеха в интернете сегодня предлагают «Балтика», «Останкино» и АвтоВАЗ. На сайте последнего можно даже проследить 10 основных этапов сборки автомобилей «Калина». Правда, четвертый этап, например, должен демонстрировать отделку салона, а показывает часть какого-то агрегата, выполняющего малопонятные действия с листом железа.

Проблема не только в недостаточной вере российских компаний в экономику впечатлений, или неготовности реально от-

крывать двери, или даже неидеальном исполнении идей. Проблема в том, что серьезный маркетинг производства доступен далеко не каждой компании.

Зачастую для создания эффективного для туристов производства необходима хорошая история. Так, история Heineken Experience начинается с пивоварни, открытой в 1867 году. В России мало какой производитель может похвастаться такими корнями. Альтернатива истории — роскошная современность, как у BMW, но это требует крупных инвестиций в «выставочное» производство.

На «Балтике» для туристов была специально построена стеклянная галерея, которая ведет из одного корпуса в другой. Строительство одной этой галереи и обустройство завода для удобства посетителей обошлись пивоварне в несколько сотен тысяч долларов. Более серьезные проекты требуют еще больших денег, которые пока российские предприятия тратить не готовы.

Однако есть препятствия серьезнее финансов. В мире среди туристов популярны производства брэндов, уже ставших легендами, таких как Heineken или Coca-Cola. Но не они сделали марки легендами, а марки сделали эти производства легендарными. Вряд ли даже самое открытое производство сможет поправить имидж такого одиозного производителя автомобилей, как АвтоВАЗ. И вряд ли можно создать миф о великом производстве подшипников для велосипедов.

Чтобы использовать маркетинг впечатлений, нужно быть легендой. С другой стороны, чтобы использовать маркетинг впечатлений, нужно стать легендой. А это само по себе — уже неплохая задача. **СФ**



В интервью «Секрету фирмы» гуру маркетинга **Джозеф Пайн** объяснил, как маркетинг производства поможет выжить бизнесу в экономике впечатлений.

Семья может потратить \$150, не купив ничего,

«Секрет фирмы»: В своей книге The Experience Economy вы пишете, что наступает экономика впечатлений. А может ли само производство быть источником таких впечатлений?

Джозеф Пайн: Конечно! Я думаю, что посещение завода — интересный опыт для людей, которые не работают на заводах и никогда на них не были. Им любопытно посмотреть, как производятся любимые товары.

СФ: То есть вы считаете, что маркетинг производства будет играть большую роль в экономике впечатлений?

ДП: Это главный путь, пойдя по которому, производители могут избежать коммодизации и дифференцировать свои товары.

СФ: А реальный бизнес разделяет ваши взгляды?

ДП: Мне кажется, что да. Я был удивлен, как много производителей вошли в бизнес впечатлений по-

сле первой публикации The Experience Economy в Англии в 1999 году. Они используют «производственные» впечатления, чтобы создавать спрос на свои ключевые товары. Так, теперь есть Legoland в Дании, тематический парк Volkswagen's Autostadt рядом с заводом в Германии, Heineken Experience в Амстердаме, Swarovski Krystallwelten в Австрии, Guinness Storehouse в Ирландии и Ford Rouge Factory Tour в Мичигане.

СФ: Идея бизнеса впечатлений становится массовой?

ДП: О, большинству еще много предстоит сделать. У меня нет магического шара, чтобы сказать вам, что именно, но я знаю: экономика впечатлений только формируется, и в ней будет изобретено еще много неизвестных сегодня путей вовлечения потребителей.

СФ: Какое главное различие между обычной экскурсией по предприятию и действительно впечатляющим производством?

ДП: Главное — насытить каждое посещение предприятия интересными приключениями. Мы выяснили, что лучший способ сделать это — найти золотую середину между развлечением, обучением и эстетическими впечатлениями. Другими словами, создавайте туры, которые побуждали бы гостей наслаждаться, учиться и действовать.

СФ: В книге вы упоминаете Crayola Factory Museum, Spamtown USA и другие примеры маркетинга производства. Что сделали эти компании и чего они добились?

ДП: В каждом случае гости получают тур по заводу, взаимодействуют с брэндом и покупают продукцию в память о полученных впечатлениях. У меня нет финансовых показателей, но Crayola и Hotmел выглядят очень довольными своим опытом.

СФ: Какой пример на сегодняшний день вы считаете наиболее удачным?

ДП: На мой взгляд, лучший пример — компания American Girl, которая в 1998 году построила

тов компании делают это: они заставляют потенциальных потребителей платить за то, чтобы войти и купить что-нибудь.

СФ: Какие ошибки могут быть здесь допущены?

ДП: Первая — приступать к делу, не имея вдохновляющей идеи. Вторая — думать, что впечатления — в обстановке, а не во взаимодействии гостей и сотрудников компании. Надо помнить, что в экономике впечатлений бизнес — это театр. И третья — не брать плату за впечатления: в этом случае гости не будут высоко их ценить, а у вас не будет средств, чтобы создать увлекательные переживания.

СФ: А как достичь идеала?

ДП: Да просто делайте вещи, противоположные главным ошибкам, о которых я сказал, и позвольте потребителям действительно взаимодействовать с вашим продуктом. Необходимо создать реальное погружение в брэнд. Так поступают лучшие компа-

” ПЕРВАЯ ОШИБКА — ПРИСТУПАТЬ К ДЕЛУ, НЕ ИМЕЯ ВДОХНОВЛЯЮЩЕЙ ИДЕИ. Вторая — думать, что впечатления — в обстановке, а не во взаимодействии гостей и сотрудников компании. И третья — не брать плату за впечатления: в этом случае гости не будут высоко их ценить ”

American Girl Place в Чикаго. Она выиграла награду нашей консалтинговой компании — Experience Stager of the Year Award. Позже открыла второй дворец в Нью-Йорке. Третий будет открыт в этом году в Лос-Анджелесе. В чикагском дворце есть театральное шоу, за которое берут \$30, обед за \$20, фотосъемка, кукольный госпиталь, парикмахерский салон и многое другое. Семья из четырех человек может потратить \$150, не купив ничего, — только за впечатления. Но обычно тратят еще сотни долларов на покупку товаров в эти четыре часа, проведенные во дворце.

СФ: Насколько серьезно такие проекты влияют на успех бизнеса?

ДП: Вы даете людям возможность приобщиться к вашим продуктам до того, как они их купят. Это дорогого стоит. Шансов, что люди их действительно купят, в этом случае гораздо больше.

СФ: Но ведь медиаохват, который достигается таким образом, невелик и не может сравниться, например, с телерекламой.

ДП: Это работает, потому что компании получают потребителей, которые проводят с ними много времени. Реклама, может быть, охватит больше людей, чем маркетинг впечатлений, о котором я говорю, но лишь на несколько секунд, да и то вряд ли стоит рассчитывать, что она полностью завладеет их вниманием. Интересные развлечения могут захватить гостей на минуты, иногда часы. А лучшие компании способны создавать столь сильные впечатления, что могут даже позволить себе брать за них плату. В большинстве из приведенных мной проек-

нии. Вы можете поиграть в Lego в LegoLand, поговорить с виртуальными инженерами в Autostadt, встретиться с первооткрывателем секрета в Heineken, потрогать рукой самый большой кристалл в Krystallwelten или даже сконструировать свой собственный Ford F150 в Rouge Factory Tour.

СФ: Насколько универсален этот подход? На производство автомобилей смотреть интересно, но никому ведь не захочется смотреть на производство медикаментов.

ДП: Конечно, одни производства менее интересны для такой тактики, чем другие: ее легче применить производителям тех продуктов, в покупку которых люди наиболее вовлечены. Но на самом деле ограничения не столь велики. Даже производители b2b-продукции могут использовать этот подход. О чем, например, свидетельствует Case Construction's Tomahawk Experience Center в Висконсине, где компания приводит своих клиентов в то, что, по сути, является гигантской песочницей, чтобы они могли испытать строительное оборудование в реальных условиях.

СФ: Но считается, что для некоторых производителей путь в маркетинг производства закрыт. А вы можете назвать отрасли из черного списка?

ДП: Если бы я попытался назвать такие отрасли, уверен, некоторые компании тотчас сделали бы что-нибудь и доказали бы, что я не прав. Если вы полагаете, что в вашей индустрии это невозможно, просто попробуйте — и хотя бы подтвердите свое мнение. **СФ**

«МОЛОДЫЕ АКТИВНЫЕ ЛЮДИ С ДОХОДОМ СРЕДНИМ И ВЫШЕ СРЕДНЕГО» — ТАКОВА ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ 99,9% БРЭНДОВ. ОДНАКО НЕКОТОРЫЕ КОМПАНИИ УЖЕ БЕРУТ НА ВООРУЖЕНИЕ БОЛЕЕ ОСМЫСЛЕННЫЕ СПОСОБЫ ПОИСКА СВОИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. текст: сергей русаковский

Потребитель фильтрованный



В конце января на российский рынок поступит первая партия туалетной воды GLZ, рассчитанной на поклонников поп-певицы ГлюкОзы.

Разработали марку в «Има-пресс», выпуском продукта занялась парфюмерная компания Nnikoff, размещающая заказы на фабриках во Франции. Лицензию на производство парфюма GLZ продюсерская студия «Монолит», владелец всех прав на проект «ГлюкОза», продала Nnikoff за \$200 тыс. За февраль-март в Nnikoff собираются продать 100 тыс. флаконов GLZ.

На первый взгляд, этот проект мало чем отличается от целой череды других — не

слишком удачных — попыток использовать российских звезд для лицензированного производства, вроде выпуска чипсов АБ от Аллы Пугачевой или колбасы «Винокур». Однако авторы уверены, что учли негативный опыт предшественников, и поэтому намерены изготовить целую серию продуктов, предназначенных для фанатов тех или иных коллективов.

«Для небольших предприятий использовать привязанность фанатов — самый

простое средство подобрать ключик к многомиллионной аудитории», — уверен **Вадим Кормилицын**, возглавляющий в «Има-пресс» проект «Звезды для вас». Он уже зарегистрировал следующую марку — «2С!Туси», которая «прицеплена» к молодежной группе «Фактор-2». Правда, никаких продуктов под брендом «2С!Туси» пока нет: Кормилицын сначала будет раскручивать марку, а потом продаст ее компаниям.

По сути, он выставляет на продажу не просто бренд, а уже сформированную вокруг него аудиторию. Причем сформированную по принципам, далеким от при-

с47

вычных социально-демографических признаков. Поклонниками групп могут быть совершенно разные люди, которых объединяет любовь к исполнителю. И этот маркетинговый подход становится все актуальнее. Мантры про «молодых успешных людей, с доходом средним и выше среднего» давно потеряли смысл как в России, так и во всем мире.

Маркетинговая ловушка
99,9% РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ идентифицируют своих потребителей с помощью трех параметров: пола, возраста и уровня доходов. Их уже давно можно считать рекламным стандартом. Но на деле пресловутый «соцдем» оборачивается для многих маркетинговой ловушкой.

«Компаниям абсолютно все равно, сколько потребителю лет и сколько он зарабатывает. Нужны только его деньги»

«Безусловно, целевая аудитория продукта зависит от пола, возраста и уровня доходов: женщинам не продашь гель после бритья, а подросткам — бритвенные станки, если им еще рано бриться, — говорит **Владимир Коровкин**, директор по стратегическому планированию и развитию Media Arts Group. — Но если рассуждать цинично, компаниям абсолютно все равно, сколько потребителю лет и сколько он зарабатывает. Нужны только его деньги. Самый эффективный способ узнать, когда он готов их потратить, — понять его жизненные установки, которые и задают потребительское поведение. Социально-демографические характеристики могут выступать как дополнение. Иногда совсем необязательное: желание сэкономить свойственно всем».

Мировая мысль идет еще дальше. Маркетинг, основанный на демографии, погиб, и его пора похоронить, пишет в своей книге «60 трендов за 60 минут» маркетинговый гурзу **Сэм Хилл**. Потребители одного возраста, с одинаковым достатком и социальным статусом сильно различаются: они покупают разные вещи, ценят в товарах разные свойства и придерживаются разных взглядов на жизнь. По мнению Сэма Хилла, начинается эра маркетинга, направленного на разношерстные потребительские «племена», связанные общими увлечениями, пользующиеся одинаковыми услугами или ценящие одни и те же преимущества.

Для западного рынка этот подход революционно новым не назовешь: все больше компаний отходят от определения своих клиентов через пол и возраст. Хотя для отечественного бизнеса это скорее исключение, чем правило. Изучив мировой и российский опыт, **СФ** выявил пять наиболее перспективных альтернатив «соцдему».

Вес шор
ПРОСТЕЙШИЙ КЛЮЧ К ПОИСКУ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ — важная потребительская характеристика аудитории. Стиральные машины надо продавать домохозяйкам, блягования — любителям йоги, а средство для похудения — толстякам. Кажется, банальная мысль. Однако на практике «социально-демографические» шоры зачас-

тую не позволяют компаниям следовать этой простейшей идее.

Одна американская фармацевтическая компания размещала рекламные ролики своих препаратов для похудения в телепередачах, которые смотрела состоятельная аудитория, отобранная компанией с помощью социально-демографических параметров. Чтобы понять, насколько эффективно тратятся деньги, компания два года назад заказала исследование известному американскому специалисту по рекламе **Эрвину Эфрону**, президенту консалтинговой компании Ephron Papazian & Ephron. Как выяснилось, 25% зрителей этих телепередач вообще не интересовали подобные препараты.

Тогда Эрвин Эфрон предложил забыть про возраст и размер кошелька и разбить аудиторию в зависимости от веса. Потребителей разделили на четыре группы: худые, нормальные, полные и с избыточным весом. Такой подход к определению целевой аудитории позволил с большей эффективностью выходить именно на тех, кто нуждается в препаратах. Компания стала искать не те телепередачи, которые смотрели люди с интересующим уровнем доходов, а те, которые смотрело больше толстяков. Выяснилось, например, что более половины аудитории программы «Американский идол» телеканала Fox — люди с недостаточным весом. А более трети любителей

сериала «Закон и порядок» страдают избыточным весом.

Точка зрения
ДРУГОЙ СПОСОБ ПРЕОДОЛЕТЬ социально-демографические барьеры — разделить потребителей по мировоззренческим установкам. Зачастую этот путь может открыть новые возможности для брендов, достигших своего «потолка».

В конце 1990-х годов Levi's запустила в Европе и Америке ролик, в котором появлялась спина стройной блондинки в джинсах Levi's. Когда камера показывала лицо, становилось ясно, что любительнице Levi's за 50 лет. Таким образом компания старалась стереть возрастные рамки, но в итоге столкнулась с тем, что интерес молодежи к бренду резко упал. Пытаясь вернуться к своей «исконной» молодежной аудитории, компания опять столкнулась с проблемой: даже у молодых ровесников вкусы не совпадали.

Российское подразделение рекламного агентства Starcom предложило искать общий язык с потребителями, опираясь на отношение к моде. В первую группу потенциальных покупателей Levi's вошли трендсеттеры, стремящиеся отличаться от остальных и охотно покупающие все модное и новое. Во вторую — жертвы моды, покупающие новинки вслед за инноваторами. В третью — те, кто предпочитает не выделяться из общего ряда. И, наконец, четвертая — жертвы брендов, выбирающие порой немодную и неподходящую им одежду, но обязательно с известным лейблом.

«Такое разделение намного облегчило разработку рекламной кампании, — говорит **Елена Снежко**, директор по стратегическому планированию Starcom Media Vest Group. — Мы поняли, что пытаться зацепить все четыре группы неэффективно, и сделали ставку на трендсеттеров — людей всех возрастов, первыми покупающих модные новинки, которые служат ориентиром для других многочисленных жертв моды».

В России в числе первых в мировоззрение потребителей стали вникать пивоваренные компании. По количеству сильных брендов этот рынок сравним с западным: чтобы отличаться от конкурентов, пивоварам пришлось постараться. Например, «Тинькофф» позиционировался на людей, которые не хотели быть похожими на других. «Созданный в рекламе образ оказался одинаково близок как мужчинам, так и женщинам с совершенно

разными доходами», — замечает генеральный директор российской исследовательской компании Qualitative Quest **Александр Макаров**.

Творческий слет

И СТРАДАЮЩИЕ ОЖИРЕНИЕМ ЛЮДИ, и любители моды могут не представлять какую-то реально существующую социальную группу. Но зачастую эффективнее обратиться к действующим социальным общностям, количество которых исчисляется сотнями, если не тысячами.

С 2002 году марка Absolut решила, что ее целевой аудиторией во всем мире станет творческая элита. «Мы поняли, что придумывать ограничения по уровню доходов и возрасту бессмысленно», рассказывает **Татьяна Чекай**, директор по работе с клиентами агентства Marketing Communication, разработавшего промоакции. — Главное условие: человек должен быть вхож в деловые, музыкальные и театральные круги, этого достаточно».

В России творческая элита знакома с разными видами водки Absolut на закрытых вечеринках, проходивших в дорогих клубах, кинотеатрах и в экспериментальных пирамидах, которые построил генеральный директор НПО «Гидрометприбор» **Александр Голод** для «благоприятного воздействия на экологию». Среди премиальных брендов Absolut уверенно держится в тройке самых популярных импортных водок.

Дорогие фаны

ЕЖЕГОДНО В АМЕРИКЕ ПРОИСХОДИТ встреча мотоциклистов, принадлежащих к племени Harley. В нем не существует социальных классов: генеральные директора сидят на обочине дорог и запросто беседуют с безработными автомеханиками. Именно такие «племенные» связи фанатов чего бы то ни было, по мнению Сэма Хилла, и станут основой более эффективного маркетинга.

Попытки заработать на разных «племенах» на российском рынке начались еще в 1998 году. Тогда компания «Мегагруп» выяснила, что 80% мужчин в Москве и 60% во всей России — ярые болельщики «Спартак». Чтобы заработать на этом пристрастии, она вывела на рынок «Спартак-Колу». «Мегагруп» стала спонсором трансляций футбольного чемпионата мира во Франции. Благодаря этому, по данным Gallup Media, уже в октябре марку знали 28% потребителей прохладительных напитков по всей России. Однако дело у компании не пошло. «Спартак-Кола» так и не смогла попасть во многие торговые точки из-за того, что там прочно обосновались Coca-Cola или Pepsi.

Теперь за «племенное» продвижение с новыми силами принимается компания «Има-пресс», раскручивая брэнды GLZ и «2С!Туси». По мнению Вадима Кормилицына, все неудачи предшественников, выпускавших продукты под именами звезд, были связаны с тем, что компании излишне полагались на имя знаменитости и не старались разговаривать с «племенем» фанатов на понятном ему языке.

«Сама по себе идея здравая», — соглашается Александр Макаров. — Многие западные знаменитости, к примеру Дженнифер Лопес, уже давно неплохо зарабатывают на собственной линии одежды или парфюме».

Потребителей разделили на худых, нормальных, полных и с избыточным весом. Выяснилось, что более чем у половины аудитории «Американского идола» вес недостаточный

Потребителей разделили на худых, нормальных, полных и с избыточным весом. Выяснилось, что более чем у половины аудитории «Американского идола» вес недостаточный

фер Лопес, уже давно неплохо зарабатывают на собственной линии одежды или парфюме».

Чужая жизнь

ЕСЛИ У ВАС НЕТ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ, ее можно позаимствовать у другой компании. Зачастую сложившийся круг потребителей какого-то продукта представляет собой пеструю общность разных людей, объединенных любовью к продукту. Не погружаясь в бессмысленные размышления о том, как, например, разных людей может объединить маленькая белая корбочка под названием iPod, достаточно просто обратиться к этой общности.

«Выбор правильных друзей дает компании новые возможности для роста», — говорит Александр Макаров. — Используя силу партнерского брэнда, можно, к примеру, изменить свой собственный имидж».

Таким путем пошел тайваньский производитель компьютеров Acer. Несмотря на то, что у компании были и дорогие ноутбуки, стоимостью около \$3 тыс., на мировом рынке она известна прежде всего как производитель недорогих компьютеров.

Полтора года назад Acer захотела расширить линейку премиальных ноутбуков. Сделать это тайваньцы решили с помощью брэнда Ferrari, чьим техническим партнером компания стала в начале

2003 года. «У наших марок есть фирменное отличие — высокая скорость», — говорит руководитель отдела маркетинга российского представительства Acer **Григорий Низовский**. — Мы решили это использовать и выпустили ноутбуки в красном корпусе с логотипом Ferrari».

На российском рынке, точно так же как и во всем мире, новинка появилась в конце 2003 года. Кобрэндинговые модели стоили в рознице от \$2700 до \$3200. «Проект был очень успешен, и это при том, что рекламной поддержки у него практически не было», — говорит Григорий Низовский. — В конце ноября мы запустили еще один продукт, разработанный нашими дизайнерскими бюро, — мониторы с логотипом Ferrari».

Выход на панель

НЕОБХОДИМОСТЬ ПО-НОВОМУ ПОДХОДИТЬ к определению целевой аудитории, утверждает Сэм Хилл, заставит компании отказаться от традиционных рекламных носителей в пользу прицельного маркетинга.

Например, Union Bank of Norway начал вести подробную историю взаимоотношений с клиентами и теперь предлагает адресные услуги. То есть предложения о новых способах инвестирования денег получают только те, чей счет пополняется особенно быстро. Обратная связь при этом возникает в 60% случаев, хотя раньше ответы приходили только от 5% клиентов.

Конечно, развитие альтернативных способов поиска целевой аудитории будет напрямую зависеть от подвижности исследователей и рекламистов, которые должны расширить репертуар своих панелей. Очевидно, что данных о поле, возрасте и уровне доходов для многих компаний уже недостаточно — причем как при таргетировании рекламы, так и при отслеживании эффективности маркетинговых кампаний.

Но также очевидно, что лишь стандартизация альтернатив позволит сделать подобные панели экономически оправданными. И когда альтернативные стандарты будут наконец созданы, инновационным компаниям придется искать им новую альтернативу. **СФ**

ЗАПАДНЫЕ КОРПОРАЦИИ ПЕРЕНОСЯТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ И ОБСЛУЖИВАЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ ИЗ США И ЕВРОПЫ В ЮГО-ВОСТОЧНУЮ АЗИЮ, А НАШИ — ИЗ МОСКВЫ В РЕГИОНЫ. УЖЕ ОТЪЕХАВ НА ПОЛСОТНИ КИЛОМЕТРОВ ОТ СТОЛИЦЫ, МОЖНО ДОБИТЬСЯ ДВОЙНОЙ ЭКОНОМИИ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ И АРЕНДУ.

текст: антон бурсак

Миграция процессов



Удаленные разговоры

КАЖДЫЙ ПЯТЫЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ заместителя гендиректора «Ренессанс Страхования» **Ольги Лузиной** начинается в поезде, отправляющемся с Ленинградского вокзала в Москву. За пару часов она добирается в тверской офис, где обрабатываются звонки клиентов страховщика со всей страны.

О том, чтобы перенести центр обработки звонков из столицы в один из близлежащих городов, руководство «Ренессанс Страхования» впервые задумалось в конце 2004 года: тогда был принят закон об ОСАГО, что привело к резкому увеличению клиентских звонков. Расширять штат московского call-центра компания посчитала чересчур накладным делом, поэтому часть работы по телефонному обслуживанию решила передать партнерам — расположенной в Твери фирме «Телеконтакт».

Это сразу позволило уменьшить расходы. Недолго думая, столичный страховщик арендовал у «Телеконтакта» рабочие места и посадил туда нанятых в Твери сотрудников. А в минувшем году открыл в этом городе собственный call-центр на 50 операторских мест, передав ему все полномочия по обработке вызовов.

Ольга Лузина говорит, что благодаря переносу call-центра из Москвы вдвое сократились издержки на его содержание без малейшего ущерба качеству. К тому же местный персонал (все сотрудники имеют высшее образование) обладает более высокой квалификацией, чем их столичные коллеги.

Фактор места

УСЛУГИ CALL-ЦЕНТРОВ в первую очередь переносятся из дорогого центра на пери-

ферию — наряду с функциями финансового и HR-департаментов, поддержкой пользователей (help desk), логистикой и обработкой документов. Для столичных либо международных компаний, управляющих российскими операциями из Москвы, в каждом из этих процессов заложен немалый резерв экономии.

В Москве даже сравнительно низкооплачиваемый персонал обходится работодателю все дороже. Стоимость рабочего места с учетом расходов на аренду, охрану и уборку офиса, затрат на телекоммуникации достигает уже \$1–1,5 тыс. в месяц. В то время как во многих регионах России этот показатель почти вдвое ниже — от \$500, а порой и меньше.

Для «пересадки» сервисных функций (к примеру, службы клиентской поддержки) хорошей почвой служат города среднего размера, расположенные в центральной полосе страны: Тверь, Тула, Ярославль, Калуга и ряд других городов в радиусе двух-трех сотен километров от столицы. Местные рынки труда и недвижимости радуют предсказуемой динамикой, причем в областном или районном центре с населением от 100 тыс. человек при желании всегда можно найти достойный персонал (особенно там, где есть учебные заведения, выпускающие специалистов необходимого профиля). Важно, чтобы до этих городов было легко добраться из центрального офиса: вопросы качества дорог, а также связи рассматриваются едва ли не прежде остальных. Развитие транспортной инфраструктуры является основным фактором, определяющим решение разместить логистические мощности на той или иной территории.

Если предполагается, что удаленное подразделение будет заниматься научными разработками, производством ПО или консалтингом, предпочтение отдается городам с крупными научными центрами, вроде Новосибирска, Дубны, Пущина, Обнинска, Сарова и Черногловки. Например, филиалы в наукоградах Дубне, Новосибирске, Томске и украинском Запорожье размещает компания «Квазар-Микро», в свое время вынесшая за пределы Москвы функции по поддержке пользователей, разработке программного обеспечения и проведению научных исследований.

50-километровая зона

В ПОИСКАХ ОПТИМАЛЬНОГО МЕСТА для размещения call-центра президент компании Zebra Telemarketing **Алексей Ким** объездил все ближнее Подмосковье. В начале 2004 года «Зебра телеком», один из крупнейших в России операторов IP-телефонии, приняла решение о переносе call-центра из столицы в область. «Мы искали место в радиусе 50 км от МКАД, поскольку принципиально важной для нас была возможность до-

«Наши расчеты оправдались. Сотрудники немецких офисов компании часто даже не догадываются, что общаются с людьми из другой страны»

ехать на машине до удаленного офиса за пару часов», — говорит Ким.

Подмосковный город Троицк вполне удовлетворял этому требованию. Более того, там располагался крупный академгородок, а это значило, что проблем с дефицитом квалифицированных кадров быть не должно. Алексей Ким так увлекся идеей регионального аутсорсинга, что убедил главу «Зебры телеком» Виктора Каледина в необходимости создать в Троицке независимую компанию (вместо подразделения «Зебры»). Ким нашел инвесторов и на их деньги создал аутсорсинговую фирму — Zebra Telemarketing. Когда открылся call-центр в Троицке, среднемесячный объем трафика «Зебры телеком» составлял 100 тыс. минут в месяц. Вскоре он увеличился до 150 тыс. минут в месяц. На четверть была расширена оператор-

ская служба. По подсчетам Кима, после выноса центра обработки вызовов за пределы МКАД затраты на его поддержку удалось сократить как минимум вдвое.

Call-центр в Троицке выполняет функции абонентской службы и соединения пользователей через оператора (такая услуга предлагается владельцам карточек «Зебра телеком»). Кроме того, до конца 2005 года компания Zebra Telemarketing заключила контракт на обслуживание с фармацевтическим концерном Novartis, осуществляла поддержку открытия проектов «IKEA Белая дача» и «Клуб молодых мам Libero». В 2006 году Zebra Telemarketing планирует открыть в Калуге аутсорсинговый call-центр на 250 операторских мест. По мере удаления от московского региона Алексей Ким рассчитывает на все более выгодные условия рабо-

Бизнес-завтраки с «Секретом фирмы»

ИД «Секрет фирмы» и ООО «Стратегика» (группа «Про-Инвест»)
приглашает вас принять участие в бизнес-завтраках

16 февраля

Russia Goes Global. Новые возможности для российских компаний в Европе?

Вопросы для обсуждения:

- Почему пора покупать европейские семейные компании?
- Как интегрировать приобретение в свой бизнес: что оставить в Европе, что перенести в Россию или Китай?
- Какие дополнительные выгоды можно извлечь при приобретении компаний в Европе?

22 февраля

Как конкурировать с глобальными компаниями в России

Вопросы для обсуждения:

- Насколько сильным будет влияние глобальных компаний в вашей отрасли в ближайшие годы?
- Как изменится отрасль с приходом/развитием глобальных компаний?
- Какие возможности и риски ожидают российских игроков с приходом глобальных компаний?
- Какие альтернативы развития существуют для вас?

Мы приглашаем к участию руководителей средних и крупных российских компаний, которые хотят стать мировыми лидерами

Стоимость участия в одном мероприятии – \$150 без учета НДС

При участии в двух мероприятиях – скидка 15%

Место проведения: Москва, отель Holiday Inn Moscow Lesnaya с 9.30 до 12.00

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731 (доб. 2047)

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

e-mail: conference@sf-online.ru

Секрет Фирмы

strategica
THE PRO-INVEST GROUP

Причиной недовольства клиентов было плохое знание английского языка операторами-индийцами, которые постоянно просили «повторить последнюю фразу» и «подолгу молчали в трубку»

ты: в частности, оценка калужского проекта позволяет говорить о двойной экономии издержек по сравнению с Троицком.

Неродная речь

СОТРУДНИКИ SIEMENS по всему миру не подозревают о существовании города Воронежа. Однако именно там выполняется значительное число их заказов по электронному архивированию документов, решается задача по поддержке пользователей, бухгалтерскому сопровождению закупок, созданию презентаций и пр.

В Воронеже работают более 350 человек, выполняющие различные операции для офисов Siemens по всему миру и для ряда внешних клиентов — крупных немецких компаний. В 2003 году так называемый shared service center (SSC — общий центр обслуживания) был создан Siemens в Воронеже вдобавок к аналогичным центрам в Турции, Ирландии и Канаде.

Siemens арендовал и обустроил по собственному вкусу здание одного из воронежских заводов, но при запуске SSC столкнулся с проблемой поиска кадров. «В Воронеже не было кадровых агентств, способных найти для нас ИТ-специалистов соответствующего уровня», — вспоминает директор по маркетингу и развитию бизнеса «Сименс бизнес сервисез» **Дмит-**

рий Орлинков. — Нам пришлось провести кампанию в местной прессе, чтобы рассказать населению, какие сотрудники нам нужны. Потом часть вопросов по поиску кадров решалась с помощью программ сотрудничества с местными университетами». Постепенно центр Siemens стал хорошо известен в городе, а местная авиакомпания «Полет» даже открыла прямые рейсы в Мюнхен.

По словам Дмитрия Орлинкова, выбор Воронежа во многом объяснялся большим количеством горожан с хорошим знанием английского и особенно немецкого языков. «Наши расчеты оправдались», — отмечает он. — Сотрудники немецких офисов компании часто даже не догадываются, что общаются с людьми из другой страны».

Воронежский центр подчиняется московской штаб-квартире Siemens, но, выполняя конкретную задачу, выступает подрядчиком соответствующего подразделения компании и отчетывается непосредственно перед менеджментом этого подразделения. Такая схема управления ускоряет принятие решений и улучшает контроль над деятельностью удаленного офиса. 80% задач, выполняемых воронежским SSC, исходит от зарубежных подразделений Siemens, 10% — от российских структур компании, а 10% — от внешних

клиентов (среди них немецкая банковская система Kordoba GmbH).

Похожим образом устроена работа вынесенных офисов компании «Квазар-Микро». «Удаленные ресурсные центры у нас действуют так же, как подразделения штаб-квартиры», — поясняет вице-президент «Квазар-Микро» **Максим Агеев.** — В каждом из них есть свой администратор, отвечающий за работу центра, но при этом сотрудники центра находятся в функциональном подчинении у руководителей соответствующих бизнес-направлений в одном из центральных офисов в Москве или Киеве. Для упрощения коммуникации между филиалами мы активно используем систему видеоконференцсвязи».

Меж двух столиц

КАНАЛЫ СВЯЗИ, соединяющие Москву и северную столицу, обеспечивают телекоммуникационной инфраструктурой лежащие на этом пути города. В том числе и Тверь: именно доступность телекоммуникаций привлекла в этот регион компанию «Ренессанс Страхование». Другое преимущество Твери — интенсивные транспортные потоки.

В начале 2005 года компания «Интернет Решения», управляющая онлайн-магазином Ozon.ru, разработала план по удвоению товарооборота. К традиционной для фирмы торговле книгами, аудио- и видеонасителями «Озон» добавил продажи электроники, фото- и цифровой техники, а также мобильных телефонов. Сейчас «Озон» ежедневно отправляет до 3–4 тыс. заказов и за год рассчитывает довести их количество до 10–12 тыс.

Риск дальних дистанций

Примерно 70% крупных западных компаний перенесли в другую страну хотя бы одну бизнес-функцию (либо планируют это сделать в ближайшем будущем). Наибольшее развитие индустрия аутсорсинга получила в Индии, Южной Корее и Китае. К примеру, в 2000–2004 годах в Индии были созданы свыше 260 тыс. рабочих мест для обслуживания функций внешних компаний (call-центры, исследования и разработки, финансовые и бухгалтерские сервисы и др.). Наряду с этими регионами американские и европейские корпорации активно выносят бизнес-процессы в страны с близким менталитетом: Ирландию, Израиль, Канаду и Турцию. Между тем передача процессов иностранному подрядчику почти всегда связана с риском. Языковой барьер и культурные различия — допустим, между европейским заказчиком и сервисной компанией из Юго-Восточной Азии — все чаще приводят к недопониманию и даже конфликтам с клиентами. У компаний-заказчиков это рождает сомнения: а стоило ли вообще связываться с международным аутсорсингом? В конце 2003 года в ответ на многочисленные жалобы от потребителей Dell Computers прекратила сотрудничество с аутсорсинговым

call-центром, расположенным в индийском Бангалоре. Причиной недовольства клиентов было плохое знание английского языка операторами-индийцами, которые постоянно просили «повторить последнюю фразу» и «подолгу молчали в трубку».

Другая проблема — управляемость сотрудников удаленного подразделения. Несмотря на развитие транспорта и технологий связи, эксперты все чаще говорят о тревожной зависимости между бесконтрольностью персонала и расстоянием, отделяющим их от правил и этикета головного офиса.

Так, в апреле 2005 года были арестованы трое сотрудников компании Mphasis, предоставлявшей услуги по обработке вызовов крупнейшей банковской группе Citibank. Call-центры Mphasis располагались в индийских городах Бангалор и Пьюн. Эти сотрудники использовали служебное положение, чтобы выманить у клиентов Citibank их PIN-коды и перевести деньги с клиентских счетов на свои. По данным исследовательской компании TowerGroup, в 2005 году около 20% финансовых компаний, применявших аутсорсинг, приняли решение отказаться от передачи бизнес-функций сторонним фирмам.

Для этого компании необходимо было существенно расширить складские мощности. Анализ различных вариантов показал, что выгоднее будет вынести склад за пределы Москвы и Московской области. «Необходимая площадь склада — более 6 тыс. кв. м, — поясняет гендиректор „Интернет Решений“ **Бернар Люке**. — Естественно, содержание и обслуживание такой структуры где-то рядом с офисом — огромная статья расходов». Решено было строиться в Тверской области: там уже располагался складской комплекс «Горизонт-1» холдинга PPE Group (в структуру этого холдинга входит компания «Интернет Решения»), обслуживающий торговлю по почтовым каталогам.

Строительство центра логистики по заказу «Озона» было начато в мае 2005 года. Комплекс, названный «Горизонт-2» и обошедшийся компании в \$3 млн, в январе 2006 года был сдан в эксплуатацию. Он является крупнейшим в Восточной Европе складским центром, обслуживающим оператора электронной коммерции. Комплекс обеспечивает полный цикл работы с товарами: от приема и хранения до упаковки и отправки готового заказа. Помимо склада в структуре центра есть отделы комплектации и упаковки заказов, службы описания товаров и CRM. В штате числятся 200 сотрудников, все — жители Твери.

«Месторасположение операционно-логистического центра может быть практически любым, конечно, при отлаженных логистических, транспортных и почтовых цепочках»

«Горизонт-2» функционирует как часть единой логистической системы «Озона». Ее базовый центр находится в Твери, транзитные операционные центры — в Москве и Санкт-Петербурге. Транзитные центры не только аккумулируют крупные партии товаров для отправки на базу, но и самостоятельно обслуживают клиентов. Скажем, в Москве комплектуются заказы на товары из новых разделов Ozon.ru: электроника, фото- и цифровая техника, мобильные телефоны. При этом основной поток заказов (книги, аудио- и видеодиски) формируется в Твери.

Бернар Люке утверждает, что разумная удаленность складов никак не сказывается на клиентах. «Благодаря современным технологиям вы, находясь в Москве, не будете испытывать затруднения из-за того, что заказы комплектуются в Твери, — поясняет он. — Время обслуживания (комплектация и доставка) заказа для вас не изменится. Учитывая специфику электронной коммерции, месторасположение логистического центра может быть практически любым, конечно, при отла-

женных складских, транспортных и почтовых цепочках. Об этом, например, говорит опыт американской Amazon.com».

Новый радиус

НЕСМОТРЯ НА ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ ЭКОНОМИЮ, которая может быть достигнута за счет переноса части подразделений компании в регионы, пока немногие российские фирмы решаются на этот шаг. Аналитик J'son & Partners **Борис Овчинников** полагает, что это следствие консерватизма российских бизнесменов, а также страха потерять контроль над удаленными офисами из-за невозможности часто инспектировать их лично.

Между тем легко предположить, что зона переноса бизнес-подразделений постепенно будет расширяться. Компании, чьи штаб-квартиры расположены в Москве, уже освоили ближайшие к МКАД города — Химки, Мытищи и Пушкино. Сейчас они присматриваются к более удаленным населенным пунктам. А после их «заселения» возьмутся осваивать новые территории. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Фактор удешевления рабочей силы нивелируется тем больше, чем дальше вы от Москвы»



Михаил ШАМОЛИН, вице-президент по продажам и абонентскому обслуживанию компании МТС

— ПРИ ГРАМОТНОМ подходе региональный аутсорсинг действительно может дать компании существенную выгоду. Тем не менее он работает далеко не всегда, и, когда принимается решение об отрыве ряда подразделений от центрального производства, необходимо учитывать целый ряд факторов, а не просто руководствоваться принципом «дальше от Москвы — дешевле».

Если рассматривать случай с колл-центрами (мы их называем контактными центрами), то МТС старается не разносить их географически с другими подразделениями компании. Во-первых, слишком высок уровень интеграции центра в работу компании, и оторвать его от общей инфраструктуры невозможно. Во-вторых, работодатель, набирая персонал, как правило, отдает предпочтение кандидатам

с высшим образованием, владеющим иностранными языками. Как показывает наш опыт, найти достаточное количество подобных сотрудников вне Москвы или других городов-миллионников довольно сложно, а организовывать частичный переезд в близлежащие районные города невыгодно. Поэтому мы пошли по пути создания консолидированных контактных центров в 10 ключевых городах России.

Схема создания типовых центров позволила существенно сэкономить на внедрении и дальнейшем техническом обслуживании, а также при приемлемом уровне социальных компенсаций набрать высокопрофессиональных сотрудников и решить проблему их дальнейшего трудоустройства — возможностей для карьерного роста у сотрудника контактного центра гораздо больше в областном центре,

нежели в маленьком городе. Фактор дальнейшего карьерного роста сотрудника контактного центра, кстати, никогда не стоит сбрасывать со счетов: компания вкладывает слишком много средств в обучение оператора, чтобы через год-полтора тот осознал, что в замкнутом коллективе в маленьком городе возможностей делать карьеру нет, и принял решение об уходе. И наконец, не стоит забывать, что фактор удешевления рабочей силы нивелируется тем больше, чем дальше вы от Москвы. Так, создавая консолидированный контактный центр на северо-западе России на 250 рабочих мест, мы рассматривали в качестве одного из вариантов его размещения в Пскове. Но открытие центра в столице региона оказалось выгоднее даже за счет сокращения расходов на транспорт для сотрудников.

ОЦЕНИВАТЬ ПЕРСОНАЛ МОЖНО РАЗНЫМИ СПОСОБАМИ. НО СОЧИНСКИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ РЕШИЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ САМЫЙ, ПОЖАЛУЙ, РЕДКИЙ МЕТОД — КВАЛИМЕТРИЮ. ТЕПЕРЬ ОНИ МОГУТ ВЫРАЗИТЬ ЦЕННОСТЬ КАЖДОГО СОТРУДНИКА КОНКРЕТНЫМ ЧИСЛОМ. **ТЕКСТ: ЮЛИЯ ФУКОЛОВА**

Оцифровка кадров

Желание навести порядок в своей организации обычно начинается с оценки персонала. Руководители хотят точно знать, кто и как работает в их компании, а также иметь возможность сравнивать людей между собой.

Сегодня к их услугам большой выбор оценочных методик: ассессмент, «360 градусов», традиционная аттестация, оценка в рамках МВО (управление по целям) и т. п. Некоторые компании успешно разрабатывают и внедряют систему грейдов (см. **СФ** №16/2004, №02/2005, №13/2005), где грейд обозначает ценность рабочего места или конкретного сотрудника.

Но, даже имея столь широкий выбор инструментов, многие управленцы мечтают получить не только качественные, но и количественные данные, описывающие качества сотрудника в конкретных цифрах. На сегодняшний день подобное стремление принято скорее критиковать, чем поощрять. Однако заманчивая идея «оцифровать» персонал по-прежнему будоражит воображение руководителей. «Секрет фирмы» нашел в городе Сочи компанию, которая использует совершенно нестандартный метод количественной оценки персонала.

Цифровая философия

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР сочинского агентства недвижимости «Южная столица» **Александр Лобанов** — доктор технических наук, а в недавнем прошлом — полковник ракетных войск. Он до сих пор любит четкость и порядок, а про воинский устав прочитал корреспонденту **СФ** несколько стихотворений, причем без всякой иронии. Неудивительно, что к цифрам, документам, процедурам и регламентам он относится почти

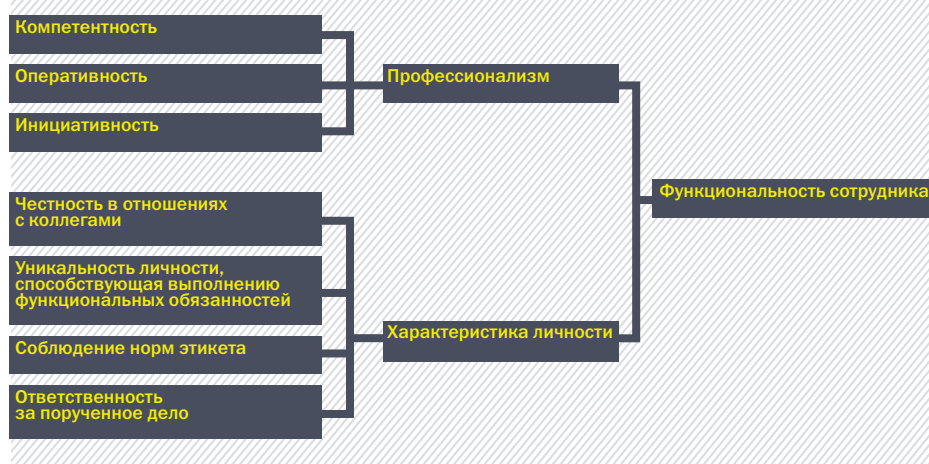
благоговейно. Как-то Лобанов попал в Политехнический музей на лекции известного ученого Гарри Азгальдова (тоже, кстати, бывшего военного), труды которого составили фундамент науки квалиметрии. Ранее с квалиметрией Лобанов знаком не был, но после лекции сразу понял: это его. С помощью этой науки можно измерить в цифрах практически все. Наибольшая ее ценность заключается в том, что она позволяет измерить в цифрах то, что раньше оценить количественно было невозможно — качества объектов.

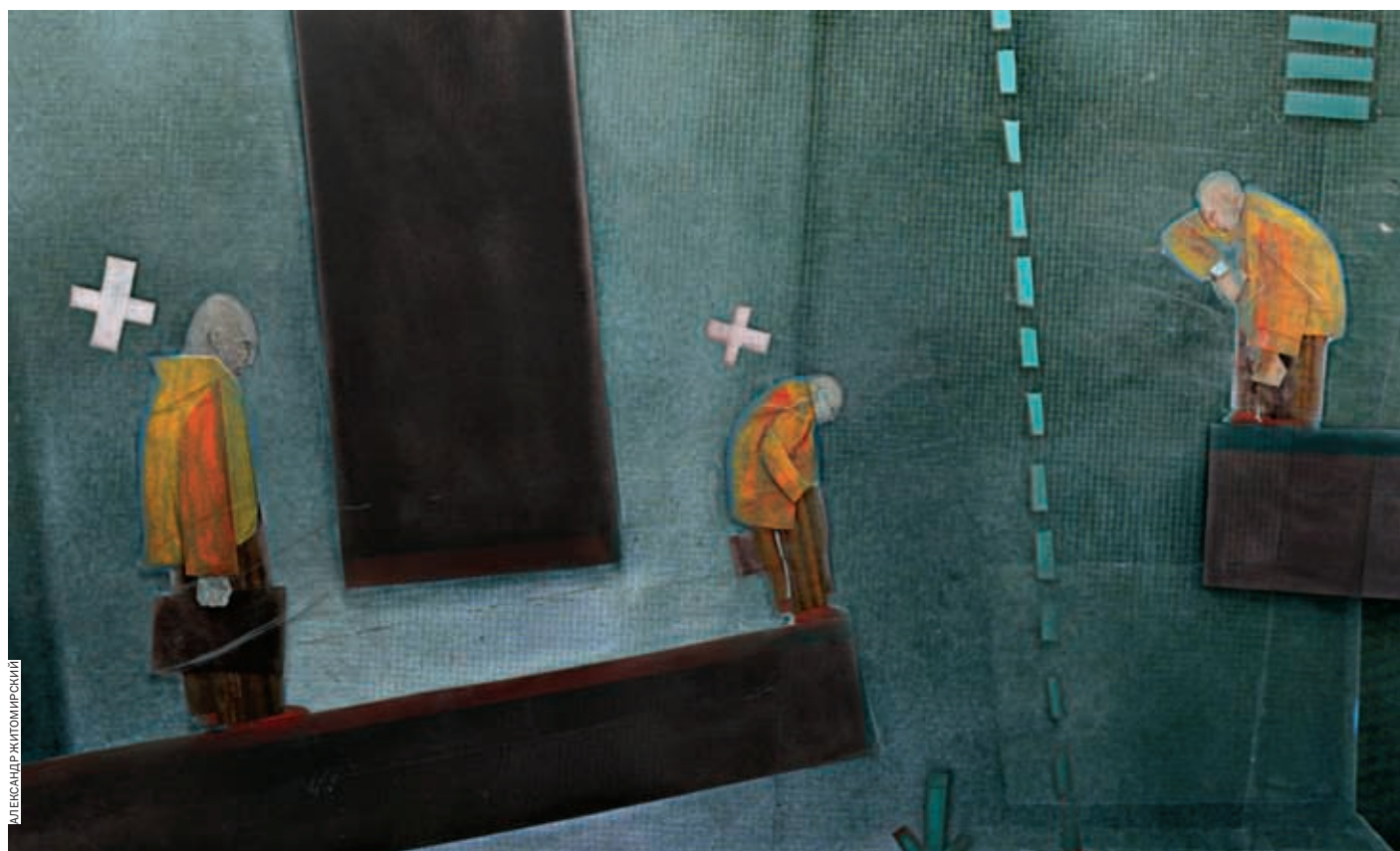
КВАЛИМЕТРИЯ — научная дисциплина, методы которой позволяют количественно оценивать каче-

ство объектов различной природы (от латинского *qualitas* — качество, свойство). Чаще всего ее используют в промышленности — металлургии, строительстве, машиностроении и т. д. Но есть, например, и педагогическая квалиметрия. Основная идея подхода состоит в том, что качество само по себе измерить сложно, это интегральный показатель. Однако его можно разложить на более простые элементы и построить своеобразное дерево свойств. Например, в нашем понимании качество шоколадки зависит от ее стоимости, количества орехов, эстетичности упаковки и т. п. Эти свойства уже можно измерять количественно — в рублях, граммах или, скажем, в баллах. И после серии вычислений на выходе получается определенное число. Таким образом, с помощью квалиметрии можно оценивать качество чего угодно — интерьера, валенок или боевой операции.

Разобравшись в предмете, Лобанов решил применить его к оценке сотрудни-

Факторы, учитываемые при определении функциональности сотрудника





АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

ков. В 2002 году он пришел работать директором по персоналу в сочинскую компанию «Экос» (разрабатывающую и устанавливающую водоочистные сооружения по всей России), где начал измерять деловые качества работников. По сей день Лобанов считает, что квалиметрический подход более удобен и точен по сравнению с другими методами, потому что позволяет быстро выстроить людей по рейтингу. «В квалиметрии нет серьезной тематики, надо знать всего-то несколько формул, — утверждает Лобанов. — Это скорее философия».

Универсальная линейка

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕМИАЛЬНЫХ — пожалуй, самая приятная часть работы руководителя. Разумеется, если в компании существует механизм, позволяющий это делать. Но если правил нет, то дележ может стать трудной задачей. Именно с такой проблемой столкнулась компания «Экос», когда решила выделить сотрудникам годовой бонус.

«Как распределить премиальный фонд по справедливости, чтобы учесть вклад каждого, избежав субъективности? Для этого менеджер должен выяснить, насколько в целом „плох“ или „хорош“ тот или иной сотрудник», — рассуждает Лоба-

нов. Но как сравнивать работу бухгалтера, инженера или, скажем, водителя, никто не понимал. Тогда Лобанов предложил свою методику.

Общий показатель качества сотрудника Лобанов назвал функциональностью. А дальше, согласно методике, начал строить дерево свойств, то есть дробить это сложное качество на более простые (см. схему на стр. 54).

После обсуждения менеджеры и сотрудники решили, что функциональность должна состоять из двух основных ветвей, напрямую влияющих на результативность труда — профессионализм и профессионально ориентированные свойства личности. В свою очередь профессионализм определили как набор трех более простых свойств — компетентность, оперативность и инициативность. А такое сложное качество, как профессионально ориентированные свойства личности, сочли нужным разбить на четыре — честность по отношению к коллегам, соблюдение норм этикета, ответственность за порученное дело, а также уникальность личности, влияющую на выполнение обязанностей. В итоге на нижнем ярусе дерева получилось семь простых свойств, каждому из которых дали четкие и понятные определе-

ния. Именно эти свойства учитывали при расчете итоговой оценки.

После того как дерево приобрело окончательный вид, предстояло определить важность или вес каждого из этих семи свойств, ведь они далеко не равноценны (что, например, важнее — честность или компетентность?). Весовые коэффициенты тоже определяли всем коллективом. «Я понимал, что оценка в конечном итоге выразится в деньгах, поэтому максимально привлек людей к участию в разработке методики», — поясняет Александр Лобанов. Сотрудникам раздали анкеты, и они поставили каждому из семи свойств то количество баллов (по шкале от 0% до 100%), которое, на их взгляд, это свойство заслуживает. Лобанову осталось только суммировать и нормировать полученные данные.

Наконец, осталось самое сложное — выяснить, насколько выражены перечисленные свойства у каждого из сотрудников. Для этого Лобанов взял за основу метод «360 градусов» (см. [СФ №13/2005](#)). Правда, не в классическом варианте: компания не стала интересоваться мнением клиентов, и, кроме того, сотрудники не оценивали директора.

В итоге после серии математических процедур на стол гендиректору лег сводный лист с числовой оценкой каждого со-



Исполнительный директор агентства недвижимости «Южная столица» Александр Лобанов убежден: без квалитметрии HR-менеджер как без рук

трудника. Премияльный фонд поделили пропорционально этим цифрам. Результаты оценки публично не оглашались, но люди были уверены, что все получили по заслугам.

Дом для сотрудника

В СЛЕДУЮЩИЙ РАЗ ПОТРЕБНОСТЬ

В ОЦЕНКЕ персонала возникла, когда компания «Экос» решила поощрить своих сотрудников ипотечными кредитами. Но как определить, кому именно предоставить заем — самому лояльному или тому, кто лучше всех работает? Вдобавок нужно было учесть и другие факторы. Лобанов снова обратился к квалитметрии.

Для начала менеджеры вместе с сотрудниками ответили на вопрос: какими основными качествами должен обладать

кандидат на получение займа? Сошлись на том, что этот человек должен быть, во-первых, значим для фирмы, во-вторых, платежеспособным, чтобы вернуть кредит вовремя и, в-третьих, его жилищная проблема должна быть актуальна: незачем предлагать деньги тем, кто и так живет в нормальных условиях (см. схему на стр. 57).

Платежеспособность легко рассчитать, зная зарплату и премии сотрудника, а также общий доход его семьи. Жилищные проблемы тоже можно оценить объективно: сотрудники заполнили анкеты, из анализа которых следовало, что на кредит могут претендовать в общей сложности шесть кандидатов. Сложнее всего оказалось оценить значимость человека для фирмы. Разложили этот показатель на два более простых свойства — общее качество сотрудника (то самое, которое компания уже измерила, выдавая годовую премию) и, кроме того, стаж работы в фирме.

До финального отбора дошли шесть кандидатов, а в окончательный шорт-лист попали лишь четверо. Но как выяснилось, результаты квалитметрических расчетов не стали для гендиректора неожиданными, рейтинг сотрудников практически совпал с его видением ситуации. Правда, ипотечный кредит так никто и не получил: компании «Экос» пришлось обороняться от недружественного

поглощения, и все деньги ушли на «войну». Лобанов был вынужден уволить большую часть сотрудников, а потом уволился сам.

Южная недвижимость

КОМПАНИЯ «ЮЖНАЯ СТОЛИЦА», в которой сейчас работает Лобанов, небольшая даже по сочинским меркам. Но и в ней идеи Лобанова о цифровой оценке персонала попали на благодатную почву. «Считается, что риэлтеры заключают сделки благодаря личным качествам, везению и чистой случайности. Откройте газету объявлений: везде требуются коммуникабельные и талантливые люди. А разве некоммуникабельные и неталантливые не могут продавать? — рассуждает директор «Южной столицы» **Ярослав Панченко**. — Могут. Мы хотим отказаться от интуитивных методов и внедрять технологии. И тогда не понадобятся «звезды», любой человек может стать профессионалом, тем более в области продаж».

В «Южной столице» Лобанов занимается описанием бизнес-процессов, а также разрабатывает систему оценки риэлтеров. Естественно, с помощью квалитметрии. В данный момент пока готова лишь модель. Дерево свойств риэлтера построили примерно по той же схеме, что и в компании «Экос». Но поскольку риэлтеры выполняют однородную работу, дерево решили дополнить объективным показателем — результатами работы (количество поданных рекламных объяв-

Как построить дерево свойств

Чтобы результат квалитметрической оценки получился достоверным, к построению дерева свойств нужно подходить с особой тщательностью. Существует около 20 правил, на которые следует обратить внимание. Вот лишь некоторые из них.

1_ По правилам квалитметрии, дерево надо ветвить до тех пор, пока в конце концов не останутся простые или квазипростые свойства (делить их уже не целесообразно).

2_ Число свойств в группе должно быть необходимым и достаточным. Например, оценивая размеры складского помещения, обойтись только длиной и шириной недостаточно, нужно еще знать и высоту. А вот показатель «площадь» будет излишним, так как ее можно вычислить из длины и ширины.

3_ Лучше всего, когда количество свойств на самом нижнем ярусе дерева будет равно семи плюс-минус два: тогда их весовые коэффициенты получаются более достоверными. Хотя для сложных объектов их число может доходить до 12, а то и до 25.

4_ В каждой группе должны находиться только свойства, не зависящие друг от друга. «Вот элементарный пример, — поясняет Лобанов. — Когда я покупаю детям обувь, то ищу легкие ботинки. Но в то же время их подошва должна быть достаточно широкой, чтобы ребенок твердо стоял на

ногах. Эти свойства обуви зависимы — увеличивая подошву, мы тем самым утяжеляем сам ботинок. Поэтому подобные свойства нельзя включать в одну группу, их надо развести, иначе оценка будет недостоверной».

5_ В любой группе свойств должен быть единый признак деления, то есть одно логическое основание. Например, тип пользователей (водитель автобуса и пассажиры), комфортабельность салона (наличие кондиционера, наличие телевизора и т. п.), экономичность (затраты при покупке, затраты при эксплуатации и т. д.). Соответственно, «наличие кондиционера» и «эксплуатационные издержки» не должны оканчиваться в одной группе.

6_ Каждый из показателей, оказавшихся на нижнем ярусе дерева, должен иметь свои границы — наилучшее и наихудшее значение из всех возможных. Так называемые эталонный и браковочный показатели, их определяет сама компания. Например, в случае выдачи ипотечных кредитов отсекали сотрудников с семейным доходом менее \$1800 в год: это браковочный показатель. Тем, кто получал больше \$6 тыс., тоже ничего не досталось: компания посчитала, что такие люди в состоянии купить квартиру самостоятельно. То есть \$6 тыс. — эталонный показатель. Точно так же в «Экосе» определили браковочный показатель по метражу квартиры — 7 кв. м на человека посчитали эталонным, а 30 кв. м на человека — браковочным.

ний, контактов с клиентами, заключенные сделки и т. д.). Первые оценочные процедуры компания начнет проводить в 2006 году.

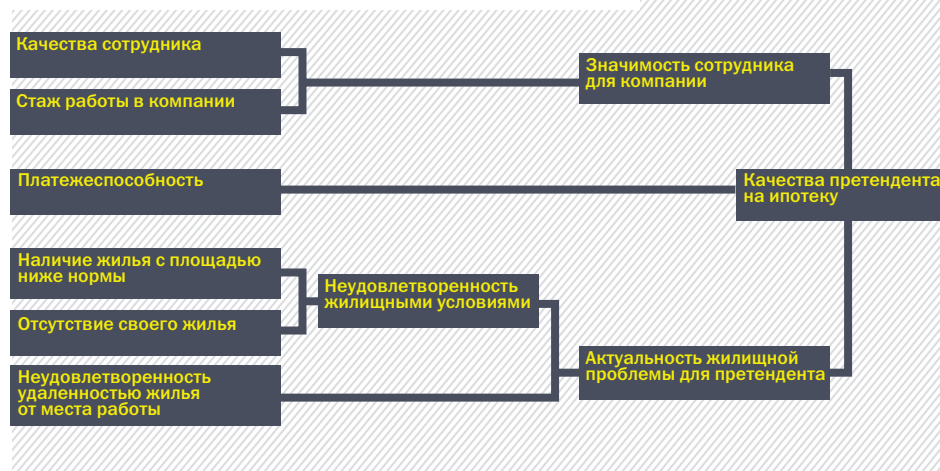
Оценка ради оценки

РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ «ЭКОС» и сам Лобанов были в целом довольны результатами квалиметрической оценки сотрудников. По словам генерального директора **Михаила Зубова**, методика хоть и опирается на субъективные критерии, но вполне годится в качестве дополнительного инструмента для принятия решений.

Однако московские специалисты по управлению персоналом отнеслись к подобной практике скептически. Консультанты, например, отмечают, что система рейтингования сотрудников себя не оправдывает. «Такие попытки предпринимались и раньше, но от них уже отказались. Потому что, к сожалению, нельзя все свести к одной цифре, которая на самом деле не отражает эффективность работы персонала. Сейчас больше говорят о профиле успешности сотрудника», — отметил один из опрошенных экспертов.

Кроме того, HR-менеджеры полагают, что маленьким фирмам не нужны слишком сложные схемы. «Если в компании работают несколько десятков человек, то нет никакого смысла городить огород и усложнять жизнь себе и своим сотрудникам», — сказал директор по персоналу крупной компьютерной компании. — В этом случае можно применять любые методы, все равно ответ известен заранее. А для крупных фирм больше подходит система грейдов».

Факторы, учитываемые при решении вопроса о предоставлении ипотечного кредита



Наконец, специалисты обратили внимание на серьезный просчет в схеме Александра Лобанова. Дело в том, что любая система оценки должна мотивировать сотрудников, а такую узкую задачу, как распределение денег, можно решить другими способами. Например, если нет четко продуманной премиальной политики, то деньги сотрудникам распределяет линейный менеджер по своему усмотрению, или же премиальный фонд делят пропорционально зарплате. А методику «360 градусов», на которую опирались в «Экосе» при сборе данных, используют прежде всего для определения потребностей в обучении, создании кадрового резерва, то есть для развития людей. Но никак не для финансовых выводов. Премия — это награда, и людям нужно пони-

мать, за какие конкретные результаты они ее получают. «Для разных задач существуют свои методы решения. Вместо разработки сбалансированных систем материального стимулирования не следует использовать оценку психологических свойств личности», — говорит ведущий консультант компании «Евроменеджмент» **Светлана Жабинская**. — Важно и оценивать вклад сотрудника в результаты компании, особенно когда речь идет о распределении прибыли, выделении ссуды и т. п.».

Возможно, если компания «Южная столица» сумеет доработать свою систему, то квалиметрический подход станет действительно удобным инструментом для решения не очень сложных тактических задач в управлении персоналом. **СФ**

classified

Издательский дом «Секрет фирмы» приглашает на работу ОБОЗРЕВАТЕЛЯ

Обязанности

Обзор событий в макроэкономике и госфинансах, проведение мониторинга соответствующих докладов профильных российских и иностранных фондов и институтов. Взаимодействие с Правительством РФ и правительством Московской области, отслеживание происходящих событий в них. Помощь в редактировании материалов, написание заметок на указанные темы

Требования

М/ж до 40 лет, в/о
о/р в деловой журналистике от двух лет (кроме информагентств), хорошее знание русского и английского языков

Условия

З/п по собеседованию
График работы: 11.00–21.00
соблюдение ТК РФ, соц. пакет
м. Курская

e-mail: personal@sf-online.ru (Елена Панина)

по вопросам размещения рекламы в рубрике classified

обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118

деловое предложение

ТМ, слоганы, сценарии, непрямая реклама.

Разумные идеи во множественном числе. www.idealab.ru

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители. Участники. Акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

юридические услуги

Оценка. Аудит. Тел. 410 9324

НАСТУПИВШИЙ НА СТРАХОВОМ РЫНКЕ ЭТАП КОНСОЛИДАЦИИ ВЕДЕТ К РЕЗКОМУ ВОЗРАСТАНИЮ ЧИСЛА СДЕЛОК ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ КОМПАНИЙ. ПОМИМО ПРОЧЕГО, ЭТИ СДЕЛКИ ПОЗВОЛЯЮТ ПОНЯТЬ, КАКИЕ СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ ПРОФЕССИОНАЛЫ СЧИТАЮТ ХОРОШИМИ. текст: **марина божко**

Страхование эпохи «Ренессанса»

В середине декабря компания «Ренессанс Страхование» объявила о покупке петербургской страховой группы «Прогресс Невы». Эта сделка — объем которой сторонние эксперты оценивают в \$20 млн — стала первой из анонсированной незадолго до этого **Борисом Йорданом** череды приобретений. Глава основного акционера страховой компании — группы «Спутник» — заявил, что выделит на эти цели \$100 млн. Еще около \$25 млн, которые компания надеется получить в результате размещения облигационного займа в первом квартале нынешнего года, будет потрачено на развитие купленных компаний. Уже сам размер выделяемых на сделки М&А средств делает начавшиеся покупки знаковым событием для всей отрасли. По данным аналитиков Princeton Partners Group (PPG), за всю пятнадцатилетнюю историю российского страхового рынка общий объем сделок по слияниям и поглощениям не превысил \$400 млн.

За прошедший после сделки месяц стало известно еще о двух покупках региональных компаний. «АльфаСтрахование» купила у казанской финансово-промышленной группы «Таиф» ее кэптивного страховщика «Аверс». Приобретение обошлось в 53,6 млн руб., а вообще «АльфаСтрахование» собирается потратить на региональные покупки \$20–40 млн — тоже вполне серьезную для нынешнего рынка сумму. Кроме того, практически одновременно с «Ренессанс Страхованием» о покупке питерских страховщиков объявила компания «Межрегиональное страховое соглашение» (МРСС). Она приобрела у известного на страховом рынке предпринимателя



Гендиректор «Ренессанс Страхования» Николай Клековкин считает, что покупка «Прогресс Невы» значительно усилила позиции его компании на переговорах с петербургскими партнерами»

Льва Панеяха по 74% акций фирм «АСК-Петербург» и «АСК-Мед».

Эти приобретения определенно показывают: 2006 год станет годом передела страхового рынка.

Страховые хамелеоны
НЕОБХОДИМОСТЬ КОНСОЛИДАЦИИ ради увеличения размеров российских страховщиков назревала довольно давно. Аналитики не раз говорили, что 1400 имеющих компаний для российского рынка — слишком много. Но благодаря усилиям

Росстрахнадзора в прошлом году для перемен сложились и объективные условия.

Объем собранных премий по страхованию жизни (которые наиболее часто ассоциируются с использованием схем по уходу от налогов) упал до рекордных 8% от объема рынка. В целом по рынку за девять месяцев прошлого года страховщики собрали лишь на 4,2% больше премий по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, в то время как инфляция за этот период составила 12,3%. Однако надзорные ведомства по-прежнему считают, что на рынке еще слишком много недобросовестных компаний, и подготовили для страховщиков очередной кнут. В июле 2006 года вступят в действие новые требования к резервам страховых компаний. Пытаясь избежать грядущей волны банкротств, вызванных этим достаточно жестким решением, на продажу уже начали выставляться не только мелкие компании, но и лидеры рынка.

Проблема состоит в том, что из продающихся компаний лишь очень немногие представляют интерес как цель покупки. Поиск компаний для приобретения, проводившийся «Ренессанс Страхованием» в течение всего прошедшего года, это наглядно продемонстрировал.

Результатом кропотливой оценочной работы стала покупка единственного страховщика. По оценкам генерального директора «Ренессанс Страхования» **Николая Клековкина**, выдвинутым требованиям «чистоты и окупаемости» не соответствуют 70% предлагаемых на продажу компаний: «У нас были, поверьте мне, самые невероятные предложения, однако, как показали наши исследования, и лидеры рынка грешат тем, что совмещают схем-

ные виды страхования с рисковыми». При этом схемность по сути страхованием не является, представляя собой использование законодательных лазеек для получения гарантированных комиссионных. Выставленному «Ренессанс Страхованием» критерию «чистоты» такие компании не отвечают.

Под прикрытием аудиторов

НО И БОЛЬШИНСТВО ИЗ ОСТАВИХСЯ 30% было отсеяно. После использования схем следующим главным грехом страховых компаний Николай Клековкин называет демпинг: «Они берут на себя любые риски, превращаясь в кассы по сбору наличности». Заниженные тарифы чреваты большими потерями: страховые выплаты могут превысить собранные премии. К счастью, демпинг легко выявляется — часто достаточно поверхностных оценок уровня тарифов. Их несоответствие рыночному уровню означает непривлекательность компании для покупки, какой бы порядок цифр ни содержала представленная владельцами отчетность. «Нам было важно, как компания рассчитывает будущие выплаты и насколько она привыкла продавать прибыльные продукты», — резюмирует Николай Клековкин. Кроме внешнего анализа тарифов это означает пристальное внимание к качеству работы актуарной службы, которая занята анализом рисков и вероятности наступления страховых случаев.

Следующим по важности требованием при оценке было соблюдение требований регулятора — достаточность покрытия капитала и резервов активами. Тут уже без изучения подхода при составлении и использовании финансовой отчетности не обойтись. В частности, было важно, с какой периодичностью ведется составление финансовой отчетности, доводятся ли результаты работы компании до ее руководства. Выявлять здесь проблемы гораздо сложнее. Отчетность страховщиков — одна из самых сложных из-за того, что зависит от оценки будущих выплат. «Ренессанс Страхование» помогло, как и положено в цивилизованной практике, тщательное изучение дел в компании — due diligence, который проводили сотрудники Ernst & Young.

Еще одним критерием была сбалансированность клиентского портфеля. Традиционно несбалансированным является портфель с перекосом на автострахова-

70% выставленных на продажу страховых компаний не представляют интереса для инвесторов. Они занимаются либо схемами, либо демпингом

ние, но и оно, включая ОСАГО, является прибыльным в большинстве регионов», — говорит Николай Клековкин. И хотя более низкая маржа, возникающая при автостраховании, страховщика не отпугивала, имеющийся перекоп заставлял инвесторов детально изучать клиентскую базу. Значительная доля автопарков в списке клиентов — даже в Питере, где тарифы на ОСАГО выставлены достаточно точно, — настораживала «Ренессанс Страхование».

Больше — лучше

СОГЛАСНО ОПУБЛИКОВАННЫМ ФССН данным, «Ренессанс Страхование» занимал по итогам девяти месяцев прошлого года 22-е место в рейтинге страховых компаний. Данных по итогам года пока нет, но известно, что в результате покупки «Прогресс Невы» компания поднялась в петербургском рейтинге сразу на девять позиций — с 13-го на 4-е место, обогнав, например, филиал «Ингосстраха». А во всероссийском рейтинге эта покупка позволяет ей занять 18-е место. Впрочем, Николай Клековкин уверяет, что главной целью покупки было не «магическое» место в рейтинге: «Стать в одночасье крупнейшим в страховании пока легко, но у нас была другая цель — стать больше. Этот рост размазал расходы, в частности, на информационные технологии, call-центр, топ-менеджмент, рекламу. Это укрепило наши позиции в переговорах с партнерами и позволило предложить клиентам бо-

лее качественную страховую защиту». «Big is beautiful: больше — лучше», — заключает Клековкин.

«В Москве мы можем расти органическим путем, завоевывая новые позиции, развивая брэнд, но в регионах делать это уже значительно тяжелее», — объясняет Николай Клековкин выбранную стратегию. По данным PPG, только обслуживание бэк-офиса, дающего возможность поддерживать сбалансированный по рынку страховой портфель и наращивать сборы со среднерыночным темпом, обходится ежегодно минимум в \$3–5 млн в регионах и в \$8–12 млн по Москве. Причем при существующей структуре затрат и при аналогичном качестве клиентского портфеля выход на окупаемость возможен при реальных сборах не менее \$35–60 млн в регионах и \$70–80 млн в Москве. Поэтому первоначальным требованием «Ренессанс Страхования» был годовой объем сборов покупаемой компании минимум \$5–10 млн. И этот показатель стал одним из определяющих факторов при выборе будущего партнера. «Прогресс Невы» этому критерию удовлетворяет: размер питерского приобретения приблизительно в четыре раза больше необходимого минимума.

Сохранить сотрудников и брэнд

НО ПОКУПКА ЛИШЬ ПЕРВЫЙ ШАГ к достижению цели. Например, глава анали-

Надоели капризы вашего бухгалтера?

Хотите знать правду о качестве учета на вашем предприятии?

Не хотите отвлекаться от стратегических вопросов на бухгалтерские?



www.ex-audit.ru ☎ 502-78-48, 225-30-63

тического центра «Росгосстраха» Алексей Зубец полагает: чтобы привести бизнес-процессы большинства российских страховщиков в соответствие с требованиями цивилизованного рынка, потребуется не менее пяти лет работы.

Успех интеграции сам покупатель связывает в первую очередь с полным сохранением кадрового состава. Для этого, в частности, руководящие посты предложены всем прежним владельцам компании. Гендиректором «Прогресс Невы» останется **Сергей Ковальчук**, а руководить интеграционным процессом будет еще один прежний крупный акционер компании, **Сергей Тихонов**. Заинтересовывать руководство решено, в частности, с помощью его участия в капитале объединенной компании. По словам президента группы «Спутник» Бориса Йордана, ведущим сотрудникам может быть отдано в совокупности до 20% капитала.

Глава «Росгосстраха» в Воронежской области **Руслан Ахунов**, участвовавший в объединении «Росгосстраха» с «Аккордом» (в конце 2002 года «Росгосстрах» купил уфимскую компанию «Аккорд»), согласен с таким решением. Он считает, что иногда руководству поглощающей компании стоит даже отойти от правил и, например, увеличить обычный уровень комиссионных и премиальных, чтобы сохранить сотрудников.

По оценке экспертов, не менее важным, чем внимание к сотрудникам, является сохранение клиентов. Например, по словам Руслана Ахунова, чтобы не проис-

Ведущим сотрудникам покупаемых компаний Борис Йордан пообещал до 20% капитала — профессионалы ценятся на страховом рынке на вес золота

ходил их отток, в Уфе «Росгосстрах» всеми силами пытался сгладить неизбежные различия в подходах компаний к развитию бизнеса. В частности, перезаключать договора с клиентами по их истечении приходили те же самые сотрудники, что были закреплены за клиентами еще до приобретения бизнеса. «Они рассказывали об открывающихся возможностях при заключении контракта с новой компанией и лично сообщали о своем новом месте работы», — поясняет Руслан Ахунов. Столь трепетное отношение к клиенту принесло свои плоды: на сегодняшний день компания охватывает в Башкирии 70% рынка вместо 13% до сделки.

Что же касается планов интеграции «Ренессанс Страхования» и «Прогресс Невы», то они пока окончательно не разработаны. Не принято решение о судьбе каждого из юридических лиц. Как минимум год компания будет работать под прежним брэндом. Товарищи по цеху предупреждают страховщика, что на объединение одной только бухгалтерии сливающихся компаний может уйти до года, а слияние брэндов может потребовать и более трех лет. Тот же «Росгосстрах» в Башкирии был даже вынужден пойти на беспрецедентный в истории компании шаг: куплен-

ный брэнд не исчез, и слово «Аккорд» до сих пор присутствует в названии регионального отделения «Росгосстраха».

Продажа покупателя
КАК РЕЗЮМИРУЕТ АНАЛИТИК «ЭКСПЕРТ РА» **Павел Самиев**, хотя консолидация является требованием рынка, покупать работающую страховую компанию сейчас имеет смысл только при некоторых обязательных условиях: если она имеет значительную клиентскую базу в рознице (на случай, если клиентов-юрлиц уведут ушедшие сотрудники), большое число рекрутированных страховых агентов и лицензии на все виды страхования (см. таблицу). «Имея такую базу, можно без дополнительных вложений развиваться в регионе, одновременно устранив конкурента», — говорит он.

По оценкам PPG, через пять-шесть лет объем сделок M&A в отрасли достигнет \$400 млн. При этом наибольший интерес в ближайшее время будут представлять компании, входящие во вторую десятку по объему страховых сборов. Кроме того, объектом приобретения, в том числе со стороны иностранцев, могут стать и ведущие игроки реального рынка страхования. В числе проданных, кстати, может оказаться и «Ренессанс Страхование», ведь его основной акционер группа «Спутник» по своей сути является фондом прямых инвестиций. Впрочем, по словам Николая Клековкина, в ближайшее время акционеры на это не пойдут. «Оценки требуемого для продажи темпа роста бизнеса „Спутника“ являются внутренними, их я обнародовать не могу, однако для фонда частных инвестиций рост в 20–30% является достаточным для самостоятельного развития бизнеса», — говорит он. Пока, по данным компании, внутренний рост премий «Ренессанс Страхования» превышает 33%. Косвенно такие оценки темпов роста реальных видов страхования подтверждают и данные UFG, согласно которым в 2004 году он составлял \$5,5 млрд, а в 2005 году стал на 27% больше — \$7 млрд. «Цена нашей компании будет только расти», — говорит Клековкин. **СФ**

Какие страховые компании могут быть куплены в 2006 году

НАЗВАНИЕ	РЕГИОН	СТРАХОВЫЕ ПРЕМИИ ЗА 9 МЕСЯЦЕВ 2005 ГОДА, ТЫС. РУБ.				
		1	2	3	4	5
«ЧУЛПАН»	ПОВОЛЖЬЕ	1 541 480	916 431	195 635	19 627	50 847
«НАСКО-ТАТАРСТАН»	ПОВОЛЖЬЕ	906 092	21 199	796 785	2 286	85 810
«ГАММА»	УРАЛ	756 626	307 108	256 876	5 526	110 929
СГ АСКО	ПОВОЛЖЬЕ	565 352	62 671	286 496	1 348	131 545
«УРАЛ-АИЛ»	УРАЛ	512 953	70 886	123 902	3 065	159 161
РОССИЙСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ СК	СИБИРЬ	441 624	47 176	88 997	4 527	300 872
«СЕВЕРНАЯ КАЗНА»	УРАЛ	411 874	11 425	237 934	1 957	160 558
«ИТИЛЬ»	ПОВОЛЖЬЕ	315 426	92 143	36 372	106 948	48 117
«АДМИРАЛ»	СЕВЕРНЫЙ КАВКАЗ	302 025	22 736	183 788	17 072	78 429
«ЗАЩИТА-НАХОДКА»	ДАЛЬНИЙ ВОСТОК	214 884	17 502	48 533	2 679	146 170
«ЭКСПРЕСС-ГАРАНТ»	УРАЛ	252 534	14 828	210 635	5 137	21 934
«НАДЕЖДА»	СИБИРЬ	240 610	42 541	35 119	2 826	154 548
ГУБЕРНСКАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ КУЗБАССА	СИБИРЬ	212 735	53 285	46 934	785	110 019

1 — ВСЕГО (БЕЗ ОМС); 2 — ЛИЧНОЕ СТРАХОВАНИЕ (БЕЗ СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ); 3 — ИМУЩЕСТВЕННОЕ СТРАХОВАНИЕ; 4 — ДОБРОВОЛЬНОЕ СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ; 5 — ОСАГО. ИСТОЧНИК: «ЭКСПЕРТ РА»
КАК ОТБИРАЛИСЬ КОМПАНИИ: ОНИ ДОЛЖНЫ ВХОДИТЬ В ТОП-400 КОМПАНИЙ РОССИИ, ЗАНИМАТЬ ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ В СВОЕМ РЕГИОНЕ (КАК МИНИМУМ ТОП-5), ИМЕТЬ УЗНАВАЕМЫЙ В РЕГИОНЕ БРЭНД, СЕТЬ ФИЛИАЛОВ, ДОСТАТОЧНОЕ ЧИСЛО АГЕНТОВ И СОТРУДНИКОВ, ХОРОШУЮ КЛИЕНТСКУЮ БАЗУ, УМЕРЕННЫЕ УБЫТОЧНОСТЬ И РАСХОДЫ ПО ВЕДЕНИЮ ДЕЛ, НЕВЫСОКУЮ ДОЛЮ СХЕМ В ПОРТЕФЕЛЕ. В ТАБЛИЦУ ВОШЛИ ТОЛЬКО РЕГИОНЫ, НАИБОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ СТРАХОВАНИЯ.

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку через редакцию, вы будете получать журнал в московском офисе с курьером по понедельникам.

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

подписной купон

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

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

Стоимость подписки на месяц – 132 руб., включая НДС. Период подписки – любое количество месяцев.

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подпись на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подпись на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Подписка с любого месяца Гарантированная доставка

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

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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** – на любой срок и в Каталоге «Почта России» **99657** – на любой срок.
Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

Любой сюжет может породить тренд, знание которого станет источником новых идей для бизнеса. Представляем тренды этой недели.

Kodak долгое время не верил в то, что «цифра» полностью вытеснит пленочные фотоаппараты. Теперь компания демонстрирует готовность меняться, чтобы выжить на стремительно формирующемся рынке

Обновление имен

В этом году посетители некоторых фаст-фудов получают новинку — одноразовый стакан с прикрепленным ко дну пакетиком чая. Совместить за потребителя то, что он соединит самостоятельно, — поистине многообещающая стратегия

Латеральный маркетинг



Чтобы выжить в цифровую эпоху, Kodak избавляется от знаменитого «аналогового» логотипа

рота в \$360 млн, выпуская плееры под никому ранее неизвестным брендом iRiver. Весной прошлого года Билл Гейтс заявил, что место mp3-плееров в будущем займут телефоны со встроенными аудиоустройствами, и в октябре Sony Ericsson выпустила такой телефон. Он вышел под брендом Walkman, который уже 25 лет является символом портативного звука, пусть и не цифрового.

Kodak долгое время не верила в то, что «цифра» полностью вытеснит пленочные фотоаппараты, и даже запускала масштабные маркетинговые программы, стремясь вернуть людей к печати «бумажных» фотографий. Теперь компания демонстрирует готовность меняться, чтобы выжить на стремительно формирующемся рынке. Успех будет зависеть от того, сможет ли она предложить достойные цифровые эквиваленты своим аналоговым продуктам, будь то цифровые альбомы, виртуальные фотолаборатории или программное обеспечение.

На самом деле оцифровка аналоговых предметов — явление гораздо более широкое, чем можно себе представить. Это мегатренд, в котором огромное количество офлайн-производителей может черпать силы и вдохновение для создания новых продуктов для новых рынков. Электронный курсор от Parker, e-mail сервис от DHL, скриншоты от галереи Уффици — трудно предсказать, какие еще предметы «аналогового» мира пе-

В угод «цифре»

Производитель фотопленок Kodak изменил логотип — компания проводит ребрендинг, чтобы стать цифровым брендом. Сражение для традиционных аналоговых марок еще не проиграно: в виртуальную эру бренды, напоминающие о реальных вещах, обладают серьезным преимуществом. Пока еще — недооцененным. Новые технологии причудливо видоизменяют нашу жизнь, предлагая цифровые эквиваленты многих традиционных продуктов: пленочных фотоаппаратов, плееров, книг. Под угрозой целые рынки вместе с их лидерами, такими как Kodak и Sony, которые сегодня переживают не лучшие времена.

У нового мира новые герои, на первенство в эпоху цифровой конвергенции претендуют Samsung и Apple. Однако у «старых» брендов на самом деле есть неплохие шансы на реванш.

Вот характерный пример: компания 3M оцифровала свои знаменитые стикеры Post-It — разработанная программа Post-It Digital Notes превращает монитор компьютера в виртуальную офисную стену, обклеенную «липкими листочками». Действительно, использовать виртуальные заметки удобно, и легко предположить, что когда-нибудь они совсем вытеснят аналоговые варианты. Мелкие софтверные фирмы и программисты-одиночки создали рынок «цифровых наклеек» задолго до производителей скотча. Однако теперь можно не сомневаться, что

3M если и не станет на нем лидером, то займет значительное место. Поможет ей в этом, как ни банально, бренд: гораздо приятнее пользоваться программой от легендарной компании, чем разработкой неведомого стартапа.

Sony сейчас разыгрывает похожую комбинацию на рынке портативных устройств. Компания оказалась в неприятной ситуации, пять лет назад отдав многомиллиардный рынок mp3-плееров на откуп мелким производителям и компьютерным компаниям. Из-за невнимания к mp3-плеерам и ноутбукам доходы Sony в 2004 году упали на 48%. В то же время Apple с плеерами iPod, по некоторым данным, уже заняла 80% этого рынка. А появившаяся на свет в 1999 году корейская компания ReignCom достигла обо-

реедут в «матрицу» первыми, но очевидно, что дело не ограничится книжками, фотографиями и музыкой. Сейчас, например, на российском рынке контента для мобильных телефонов активизировались компании, предлагающие людям играть в виртуальных казино. Свежий пример — рекламная кампания 4mobs.com. Для традиционных казино это направление — хорошая возможность найти новые источники доходов в условиях давления со стороны государства, когда «аналоговым» игорным клубам перекрывают кислород. Наверняка для многих игроков решающим фактором при выборе мобильных казино станет известность игорного брэнда в офлайновом мире.

Идея на дне стакана

Что будет, если совместить пакетик чая и кружку, в которой его нужно заваривать? С потребительской точки зрения, собственно чай. С точки зрения маркетологов компании «Императорский чай» — новаторский продукт под названием «Чай-Ок в стакане». Для его создания в компании решили объединить «на своей территории» два продукта, которые раньше потребитель привык соединять самостоятельно. В этом году посетители некоторых российских фаст-фудов получат необычную новинку — одноразовый стакан с прикрепленным к его дну заварочным пакетиком чая. Специалисты компании «Императорский чай» давно обратили внимание на проблему, с которой сталкивается каждый потребитель фаст-фуда: как избавиться от пакетика уже заваренного чая? Его нужно выловить, куда-то выбросить, он пачкает руки, стол и т. п. Решение оказалось простым: круглой формы фильтр-пакетик с чаем закрепили промышленным способом на дне стаканчика.

Идея объединить «под одной крышей» два разных продукта — известный прием создания новинок. Еще Филип Котлер и Фернандо Триас де Без в книге «Но-

вые маркетинговые технологии» описывали этот метод как одну из стратегий «латерального маркетинга» — подхода, когда разработчик мыслит не «вдоль», а «поперек». Латеральный маркетинг — чрезвычайно широкая философия. Она приветствует любые нестандартные шаги: слом стереотипов, сдвиг парадигмы, инверсию, — но совмещение разных продуктов, пожалуй, нагляднее всего.

Итальянский предприниматель Ферреро Роше соединил шоколадное яйцо и игрушку, получив в результате Kinder Surprise — единственную мировую марку шоколада, ежегодные продажи которой превышают \$1 млрд. Российская компания «Веда» соединила корм для собак и йогурт и создала био-йогурты для домашних животных «Акти-Дог» и «Акти-Кэт». Пространство для подобного творчества безгранично, но достоинство в данном случае становится одновременно и недостатком метода. Как на самом деле определить, что и с чем совмещать? Многообразие открывающихся возможностей завораживает, однако излишняя свобода действий чаще помеха, чем помощник. Как упростить задачу выбора продуктов, соединение которых ведет к появлению успешной новации?

Беспроблемный вариант — обратить внимание на то, что потребители сами совмещают в реальной жизни, а потом создать соответствующий продукт. Именно так появились в свое время многие популярные сегодня товары «несколько в одном»: одноразовые пакетики с растворимым кофе, сахаром и сливками, супы моментального приготовления в пластиковых стаканчиках, шампунь и бальзам в одном флаконе, видеодвойки и конфеты с ликером. По этому принципу пошла и компания «Хэппилэнд», предложившая недавно рынку коктейли «Кольца» с прикрепленными к упаковке презервативами.

Совместить за потребителя то, что он так или иначе соединит самостоятельно, — поистине многообещающая стратегия. □



константин
бочарский

Электронные торги

ПО ИНФОРМАЦИИ THE TIMES, Soros Fund Management ведет переговоры о покупке фильмотеки DreamWorks SKG (59 работ) у Paramount Pictures. Сумма сделки может составить от \$850 млн до \$1 млрд. Я вот понимаю, зачем эту коллекцию покупал Paramount (как никак «Гладиатор», «Красота по-американски», «Спасение рядового Райана» и «Шрек»). Или почему Sony и Time Warner борются за фильмотеку MGM (фильмы о Джеймсе Бонде, «Том и Джерри», «Рокки», «Человек дождя»). Но инвестиционный фонд? Конечно, Сорос — опытный финансовый спекулянт. И если он считает, что актив недооценен, то какая разница, что это за актив? Но я почему-то подумал вот о чем.

Раньше хрестоматийным объектом инвестирования являлись произведения искусства. Приобретенная в 1952 году за \$30 тыс. работа Пикассо «Мальчик с трубкой» была продана в прошлом году за \$104 млн. Новая эпоха — новые произведения искусства. Сегодня — кино. Завтра, возможно, это будут телешоу или архивы сайтов. А что будет послезавтра? Вот мой футуристический список объектов для инвестирования.

1_Оригиналы электронных писем известных людей (историческая личность, деятель культуры, искусства, науки). Аналог: письма.

2_Скриншот (снимок экрана), сделанный в момент, когда такой человек занимается творчеством. Аналог: черновики, наброски.

3_Сайт, блог такого человека, возможно, отдельные страницы форумов с его комментариями. Приобретаться должны вместе с доменным именем, на том же хостинге, без редизайна, смены движка и пр. Аналог: книги, картины, иные произведения искусства, продукты творчества.

Я бы советовал заинтересованным предпринимателям поскорее создать сервис, компанию, организацию, которая занялась бы описанием подобного наследия, его оценкой, а также пробными торгами.

А владельцам подобных активов — задуматься об их будущей ликвидности.

Уверен, уже скоро это станет неплохим бизнесом.

Уж точно не хуже, чем продажа участков на Луне или 13-метровых букв HOLLYWOOD на eBay. Кстати, за \$450 тыс. □

спроси секрет фирмы



Семен КАЧАЛОВ
свладелец фирмы

Границы доступного Мы хотим повысить цену на свой продукт. Существуют ли способы определения разумной наценки?

С середины 1970-х годов на Западе используется довольно простая и эффективная методика «измерения чувствительности к цене» — price sensitivity meter (PSM). С ее помощью вычисляется диапазон приемлемых цен на конкретный товар исходя из того, как потребители воспринимают его качество и полезность. Этой методикой можно воспользоваться самостоятельно или заказать исследование специализированному агентству. Потенциальным покупателям предлагается шкала цен и задаются следующие вопросы: при какой цене/ценах вы посчитаете, что сделали выгодную покупку («дешево»), при какой — что переплачиваете («недешево»), при какой — откажетесь от покупки, потому что засомневаетесь в качестве («слишком дешево») или в адекватности цены («слишком дорого»). Полученные данные обрабатываются, и на их основе составляется график с четырьмя кривыми соответственно типам ответов (по горизонтали — шкала цен, по вертикали — процент респондентов, выбравших данный ответ). Диапазон между точками пересечения кривых и представляет собой множество приемлемых цен. Согласно PSM, оптимальная цена находится там, где пересекаются кривые «слишком дешево» и «слишком дорого». Метод PSM универсален — его можно использовать для проверки и корректировки текущих цен или определения цены на новый товар. Другой подход — ориентация на конкурентов: вы устанавливаете цену, аналогичную предлагаемой другими компаниями, или такую, которая заведомо ниже или даже выше ее. О различных методиках ценообразования, в том числе о практике применения PSM, подробнее можно прочитать в статье «Почем продавать будем» в **СФ** №03/2003.

Артур

торговая компания, Саратов

Офис в рассрочку Как купить помещение под офис, если на это пока не хватает средств?

Возможно, ваша проблема может быть решена с помощью лизинга недвижимости. К этой практике, широко применяемой за рубежом, постепенно переходят и у нас. Что такое лизинг недвижимости? Это схема финансовой аренды, при которой лизинговая компания покупает (как правило, на кредитные средства) недвижимое имущество для арендатора и предоставляет его во временное пользование за плату с правом последующего выкупа. Ставки в России могут быть очень разными, но в среднем составляют 12–14% годовых (сроком до трех лет). Схема может выглядеть так:

ваша фирма подает заявку на лизинг необходимого ей помещения. Вы подписываете договор финансового лизинга — с условием, что имеете право на долгосрочный выкуп помещения. Далее с владельцем площади лизинговая компания заключает договор купли-продажи и на взятый в банке кредит приобретает у собственника недвижимость, которую впоследствии выкупит ваша фирма. Кстати, после регистрации лизингового договора вы можете относить на себестоимость все лизинговые платежи. Это позволит не платить вашей компании лишних налогов.

Евгений ЗИБОРОВ

агентство недвижимости, Воронеж

Кандидат в инвестбанкиры Какие законодательные требования предъявляются к инвестиционным компаниям?

Определение инвестиционной компании в российском законодательстве отсутствует. Скажем, простые консультации вы легально можете предоставлять и в нынешнем качестве. Но существует набор лицензий для компаний, действующих на финансовом рынке. Например, ФСФР занимается выдачей лицензий профессиональным участникам фондового рынка: брокерской, дилерской, депозитарной, доверительного управления. ФСФР выдает и лицензию на управление инвестиционными фондами. А Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом (ФАУФИ) выдает лицензии оценочным компаниям. Выбор

конкретных лицензий зависит от набора услуг, которые бы хотела предоставлять компания. Другой вопрос, который следует себе задать, — обладает ли персонал вашей компании необходимыми знаниями и компетенциями. Ведь получение подобных лицензий всегда связано с квалификацией и/или образованием сотрудников. Условия выдачи лицензий предполагают, что несколько сотрудников компании имеют профильное образование и сдали квалификационные экзамены. Подробные требования к компаниям — соискателям лицензий изложены на сайтах указанных ведомств (www.fcsfm.ru, www.rosim.ru).

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

СОВРЕМЕННЫЙ РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖЕР, В ОТЛИЧИЕ ОТ ЗАПАДНОГО, ЕЩЕ НЕ ТАК УСТАЛ ОТ СВОЕЙ РАБОТЫ, ЧТОБЫ ЖАЛОВАТЬСЯ НА ПОЛНОЕ ОТСУТСТВИЕ ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ. НО ЕЩЕ НЕМНОГО — И ПОИСК РАЗУМНОГО БАЛАНСА СТАНЕТ И НАШЕЙ НАВЯЗЧИВОЙ ИДЕЕЙ. **ТЕКСТ: ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН**

Работа или жизнь?



«Как сбалансировать работу и личную жизнь»
КОЛЛЕКТИВ АВТОРОВ

М: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС., 2006
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 200 С.

В тридцатые годы прошлого столетия немецкий мыслитель Эрнст Юнгер писал, что для европейца все превращается в работу.

Работа, по мнению Юнгера, становилась для западного человека принципом всякого действия. Спустя 70 лет мы повсюду встречаем отголоски юнгеровских предсказаний. Тренер командует борцу на ковре: «Работай над его правой ногой!», психолог вещает перед группой сейлзов: «Интенсивная работа над эмоциями поможет достичь успеха», и еще со школы мы все помним, что каждый из нас «должен работать над собой».

Однако журнал Harvard Business Review столь широкая экспансия понятия «работа» совсем не пугает. Недавно он выпустил сборник статей под грифом «Классика Harvard Business Review», который целиком посвящен проблеме совмещения работы и личной жизни.

Жизнеутверждающий вывод авторов собранных там статей классиков менеджмента — гармония все-таки возможна. Правда, новый рецепт этой гармонии отличается от старых так же, как маркетинг 80-х — от партизанских стратегий XXI века. «Большинство компаний рассматривают работу и личную жизнь как конкурирующие приоритеты в игре с нуле-

вой суммой, где выигрыш в одном означает проигрыш в другом», — пишут авторы статьи «Работа и жизнь: игра с нулевой суммой закончена». С такой точки зрения вопрос о непротиворечивом сосуществовании работы и личной жизни сводится лишь к вопросу о границе между ними. Новые времена диктуют новые правила, теперь вместо концепции «противостояния» самой перспективной видится концепция «взаимопроникновения». Например, Фернандо Бартоломе, автор статьи «Работа как алиби: когда идти домой все труднее», подсчитал, что в среднем руководитель тратит на работу лишь половину времени, которое, как он считает, отдает служебному долгу. Где же вторая половина? И это ли не повод задуматься о том, что если это время тратится на себя, то почему бы не сделать этот процесс осознанным?

Авторы считают, что переход от «бинарного» мышления к «многомерному» полезен не только работникам, но и компаниям. Так, они приводят пример того, как попытка серьезно взглянуть на личные проблемы сотрудников помогла одной фирме пересмотреть

принципы работы круглосуточного контрольного центра, что снизило издержки на его содержание.

Методам добиться гармоничного (а не пограничного) сосуществования личной и служебной жизни по большому счету и посвящены статьи этого сборника. Среди идей — новый взгляд на работника-женщину; теория «новых отцов» — мужчин, отдающих больше времени семье, что гармонизирует домашние отношения (и тем самым снижает стресс). Далее — концепция «альтернативного рабочего места», которая уже не кажется такой утопической, когда удаленная работа стала де-факто нормой во многих компаниях. И, наконец, проблема «второй карьеры» и ее более известного радикального воплощения, дауншифтинга, проходящего под девизом «бросить все». Как правильно распорядиться своей «второй жизнью» — об этом статья психолога Гарри Левинсона «Вторая карьера — реальная мечта».

Подвожу итог. Книгу «Как сбалансировать работу и личную жизнь» безусловно можно порекомендовать менеджерам, интересующимся этим вопросом. Однако в качестве учебного пособия стоит взять что-нибудь более универсальное. Например, Библию. **СФ**

с65

ПЯТЬ ЗАПРЕТОВ

Кому что нельзя в новом году

Помимо различных послаблений для бизнеса и граждан, вроде поправок в закон о лицензировании или отмены налога на наследство, в России в этом году установлен ряд запретов. «Секрет фирмы» рассказывает, чем они могут грозить.



№

1

Без котлет.

С 1 января 2006 года и на неопределенный срок запрещен ввоз в Россию сырых полуфабрикатов из всех видов мяса.

«У нас есть данные, что на территории Украины хранится и циркулирует мясо, происхождение которого не может объяснить даже ветеринарная служба этой страны», — объяснил причины запрета глава Федеральной службы по ветеринарному надзору Сергей Данкверт. Впрочем, российские потребители голодать не будут: Украина поставляет

нам немногим более 15 тыс. тонн мясных полуфабрикатов в год. Другое дело, что одновременно Россельхознадзор запретил импорт мяса европейского производства, если его транзит осуществляется через Украину. Сергей Данкверт не исключает возможности новых санкций, если соседнее государство не предоставит подробных сведений о поставках транзитного мяса. В частности вне закона могут оказаться и готовые мясoproductы с Украины. □

Без лосося. Российский рынок временно закрыт для охлажденной норвежской рыбы. Россельхознадзор обнаружил в скандинавском улове повышенное содержание тяжелых металлов (в частности, свинца и кадмия), опасных для человека. На Норвегию приходится около половины импорта лососевых в Россию, и, согласно прогнозам, в ближайшее время из-за запрета поставок внутренние цены на эту рыбу вырастут не менее чем на 20%. Кроме того, закупающие норвежскую рыбу перерабатывающие предприятия Мурманской области могут оказаться в критической ситуации из-за потери сырья. □

№

№

Без пива. Хотя запрет на распитие пива в общественных местах пива и напитков, изготовленных на его основе, был введен российскими властями еще в апреле прошлого года, он фактически не работал, поскольку не были определены размеры штрафов за его нарушение. Штрафы эти установлены с января 2006 года. Теперь любителям пива придется уплатить от 1 до 5 МРОТ в зависимости от того, где их застали стражи порядка (в сквере, на территории спортивного учреждения или в общественном транспорте). К слову, до трети продаваемого в России пива потребляется «на улице». □

№

Без самолетов. С 1 января 2006 года российское воздушное пространство закрыто для всех летательных аппаратов, не оборудованных автоматическими аварийными маяками Cospas-Sarsat. По данным Минтранса, они установлены лишь на 40% российских самолетов и вертолетов. Но крупные авиакомпании уверяют, что их парк оборудован маяками на 90%. Запрет, скорее всего, скажется на бизнесе небольших перевозчиков, особенно с вертолетным парком. Кроме того, серьезные проблемы могут ожидать иностранных перевозчиков, не успевших подготовиться к новым условиям. □



REUTERS

№

Без икры. В 2006 году Россия не сможет экспортировать черную икру в Европу. ЕС ввела запрет на поставки икры и осетровых рыб, вылавливаемых в Черном и Каспийском морях. Причиной санкций стал отчет CITES, в котором утверждается, что запасы осетровых продолжают снижаться, а предложенные «рыбными» странами экспортные квоты явно завышены. Квоты утверждает CITES, и сейчас эта организация намерена получить дополнительные данные о запасах рыбы, чтобы установить квоты, «отражающие реальную ситуацию». Последние три года квота для России составляла в среднем 30 тонн икры в год. □

читайте в следующем номере

(в продаже с 23 января)

частная практика

Торговый дом WJ, производитель подсолнечного масла «Милора», выделит на рекламу \$10 млн. Чем обусловлены беспрецедентные инвестиции, **СФ** рассказал генеральный директор WJ Алексей Коломин

Нефтетрейдер «Алгоритм. Топливный интегратор» пытается заработать оригинальным способом. Компания убеждает клиентов не увеличивать закупки бензина и керосина, взамен предлагая им умную схему экономии на топливе

лаборатория

Выкуп компании ее менеджерами все чаще встречается как вариант продажи бизнеса. В каких условиях это выход для владельца и шанс для менеджмента?

Темпы современного бизнеса требуют от компании постоянных изменений. Нововведения появляются так быстро, что персонал не успевает к ним приспособиться. Как определить оптимальную скорость внедрения преобразований?

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

Секрет фирмы





www.sf-online.ru

Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте. Вы ищете новые решения, инвестиции, переманиваете генератора идей из компании-конкурента. Идете вы к успеху или снова допускаете ошибку?

Вы знаете что делать

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ