

Как Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко будет спасать мир от Starbucks с. 19
Зачем Алекс Шенделл мучил менеджеров «Эльдорадо» с. 54
Удастся ли Дмитрию Романцову пришить кайдзен к «Чебоксарскому трикотажу» с. 60



Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№02(234) 21.01 — 27.01.2008 www.sf-online.ru

90%

рынка шин контролируется отечественными производителями. Тем не менее они с трудом противостоят иностранцам с. 26

ДЕНЬГИ МАГИИ

«Секрет фирмы» узнал рецепты, по которым выпекаются прибыльные кинопроекты с. 44



РЕКЛАМА

Формула S. Спорт, стиль, страсть.



Успех приходит лишь к тем, кто живет на пределе возможностей.

Снова и снова демонстрируя амбиции спортсмена. Не пасуя перед препятствиями.

Специальный пакет Audi S line ярко подчеркивает характер владельца.

Литые диски, эффектные спойлеры, спортивные сиденья – стиль страстных игроков.

Audi S line. Азарт гоночной трассы.

Горячая линия Audi: +7 495 775 8888
8 800 200 2333

Превосходство высоких технологий www.audi.ru





19

«Россия и Китай – своеобразные рынки. И на Западе есть ощущение, что на эти рынки крайне трудно войти. Я очень люблю это ощущение»

частная практика

14 **ЭКСПЕРИМЕНТ ШИТО-КРЫТО** Владелец ГК «Савва» Никита Колесников 17 лет метался от одного бизнеса к другому, но сейчас определился с приоритетами. Он собирается создать крупнейшую в России вертикально интегрированную одежду империю

19 **АЛЬЯНС ЧИСТЫЙ КОФЕ** «Росинтер ресторантс холдинг» на кофейном рынке успеха не добился, но хочет «спасти мир от Starbucks» – совместно с британской сетью кофеен Costa Coffee

22 **СТРАТЕГИЯ ВЕЧНЫЙ СТУДЕНТ** Генеральный директор «Русской масложировой компании» Игорь Денисов пять лет управляет «неблагополучными активами», считая это тренировкой перед борьбой с гигантами масла и жира

26 **КОНКУРЕНЦИЯ ПРОКОЛ НА ПОДЪЕМЕ** Российские производители шин находятся в парадоксальной ситуации: на фоне растущего рынка жалуются на спад производства и терпят убытки

лаборатория

44 **ИНВЕСТИЦИИ ЭХ, ПРОКАЧУ!** Кино – не только важнейшее из искусств, но и хороший бизнес, если грамотно диверсифицировать риски

51 **ВИРУСНЫЙ МАРКЕТИНГ ЦЕЛЕВАЯ ЗАРАЗА** Не все рекламные «вирусы» одинаково полезны. Некоторые могут прикончить брэнд

54 **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ ГОЛЫЙ СЕРВИС** Сеть «Эльдорадо» ввязалась в отчаянную борьбу за качество сервиса. Несмотря на потраченные миллионы, ей пока не удалось поправить имидж в глазах клиентов

58 **БАНК РЕШЕНИЙ ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ** автору декабрьского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала

65 **РЕЦЕНЗИЯ ВРЕМЯ И СТЕКЛО** Книга «Главное внимание – главным вещам» предлагает набор инструментов для планирования жизни



44
«Самый популярный жанр в России – фильм ужасов. Ни один такой фильм не провалился у нас в прокате»

07 дневник наблюдений

Сможет ли итальянская Alenia Aeronautica размочить счет продаж ОКБ «Сухого» / Поставит ли председатель Счетной палаты Сергей Степашин подножку Noga / Какими фейерверками отмечал новый год первый вице-премьер Сергей Иванов / Куда заведет «Тойоту» путь самурая / В чем ошибался бывший гендиректор подмосковной группы ОСТ Александр Лазуто / Сколько стоит осторожность на растущем рынке / Что ищет нефтяная компания «Альянс» в альянсе с West Siberian Resources / В чем ирония судьбы самого удачливого российского режиссера Тимура Бекмамбетова / Что Procter & Gamble решил показать «Первому каналу» / Какую новую стратегию рекламирует Gallery / Когда низкая цена не приводит к высоким продажам

идеи

30 **ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ПРИВЫЧНЫЙ МАРКЕТИНГ** Управление зависимостями потребителя, посаженного «на иглу», эффективнее любой программы лояльности

36 **WOW** Спальня для тела с колонками / 3D-глаз для вашей «мыльницы» / 60 снежков в минуту / Небоскреб на куриных ножках

40 **мысли КРЕАТИВНЫЙ ДИСКОМФОРТ** стал фирменным приемом дизайнера часов Ясуши Кимуры

41 **МЕТОДЫ УХО ВОСТРО** Отставной израильский разведчик Ариэль Майслос соединил технологии прослушивания с контекстной рекламой

42 **СВОЯ ИГРА БАР, СТАРУХА И ВЕЛОСИПЕД** Петербургские предприниматели Александр Иванов и Петр Козырев уверяют, что в мир Достоевского можно въехать только на двух колесах

принципы

«Есть вещи, которые интуитивно понимаешь, и поэтому делать их интересно. А есть те, которые до конца не понимаешь. Вот ими заниматься интересно»

Александр Буртин 66

в колонках

Люди к подаркам начинают относиться ответственно. У нас в Москве выручка 29 декабря оказалась больше, чем 30-го.

Евгений Чичваркин 39

Новая парадигма утверждается не когда создается опытный образец, а когда метафора, ее описывающая, отправляется в свободное плавание

Константин Бочарский 38

в блогах 40

Главный враг Starbucks – сам Starbucks, главный враг Тома Питерса – это Том Питерс, а главный враг вашего отдела – вы и ваши коллеги. Не ошибитесь!

Том Питерс

Почему бы авиакомпаниям не стать издательствами? Для производства контента у них есть главное – знание пассажиров с опытом путешествий

Джефф Джарвис

06 почта

64 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: iOne. Информационные технологии 25 февраля, 31 марта
Лучшие менеджеры. Рейтинг 24 марта
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108



НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР | СТАБИЛЬНОЕ БУДУЩЕЕ
Уверенность в завтрашнем дне.

Стремление к стабильности и желание чувствовать уверенность в завтрашнем дне объединяет людей во всем мире. Миллионы из них уже выбрали Allianz – один из крупнейших финансово-страховых концернов в мире. Allianz дает ощущение стабильности и уверенности в завтрашнем дне миллионам своих клиентов более чем в 70 странах. www.allianz.ru

Allianz. Финансово-страховые решения международного уровня.



На территории РФ Allianz представлен компаниями:

РОСНО



Allianz  РОСНО

Allianz — зарегистрированный товарный знак компании Allianz SE, Германия. Allianz SE — компания-учредитель таких юридических лиц, как AGF, Allianz Global Investors и Dresdner Bank. Перечень и объем предоставляемых услуг в разных странах может отличаться. ЗАО «САК «Альянс», лицензия ФССН РФ С № 229477; ОАО «РОСНО», лицензия ФССН РФ С № 029077; ООО «СК «Альянс РОСНО Жизнь», лицензия ФССН РФ С №382877; ОАО «Альянс РОСНО Управление Активами», лицензия ФСФР РФ № 21-000-1-00075; СЗАО «Медэкспресс», лицензия ФССН РФ С № 014178, ОАО «СК «Прогресс-Гарант», лицензия ФССН РФ П № 278677. На правах рекламы.

Секрет Фирмы

№ 02 (234) 21.01 — 27.01.2008

ПОЧТА

sf@kommersant.ru

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
РЕДАКТОРЫ ТЕМ ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ

МАКСИМ КОТИН

ОБОЗРЕВАТЕЛИ НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА
КОРРЕСПОНДЕНТЫ МИХАИЛ БЕЛЯНИН, СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЧЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖИХУДАЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЧИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ИОНЕ»
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЖИНА

Редакционные службы

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ДИЗАЙНЕР СОФЬЯ КАСЬЯН
ФОТОРЕДАКТОР МАРИЯ СОКОЛОВА
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
 ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА; тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)101-2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И РР
 ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943-9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»; тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНАНЦИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Коровинская 27, Коурова
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ АДРЕС РЕДАКЦИИ**
 125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
 Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996
 E-mail: sf@kommersant.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU
 Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет Фирмы», а также на сайте [www.sf-online.ru](http://WWW.SF-ONLINE.RU), допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции.
 © «Секрет Фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264, Зарегистрирован законом РФ №3520-1 от 23.09.1992. «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

«Удивляет поведение инвесторов и компаний, в которые они инвестируют. Стоило Владимиру Путину совершить традиционный в России президентский ритуал и объявить преемника, как российский фондовый рынок ожидал к вящей радости биржевых дельцов и наконец начал традиционное же „новогоднее ралли“. Конечно, деньги не имеют памяти. Деньги не помнят Ходорковского и даже Гуцериева. „Политическая стабильность“, похоже, стала новой русской идеей. Но ладно инвесторы — им нужна идея, чтобы оправдать рыночное поведение. Российские собственники удивляют не меньше. Взять тот же „Седьмой континент“, который отказался от денег инвестфонда TPG Capital. Что не оценили иностранцы, по словам владельца этой, одной из крупнейших российских розничных сетей, господина Занадворнова? Правильно, стабильность политического курса, создавшуюся после объявления преемника. Впрочем, собственников этих можно понять. Что еще остается тем, кто не попал под „политическую стабильность“? Зарабатывать на ней».

Николай Куцюба, Звенигород
«Встречное движение»
СФ №50(233) 24.12.2007

«Герой статьи „Взять след“ Андрей Цвейба начал, на первый взгляд, банальный бизнес. Ну что мегаинтересного и прибыльного в том, чтобы делать гипсовые отиски рук или ног? Однако предприниматель очень верно уловил тренд. Время быстро, и мы, увы, не вечны. Оставить след в истории в глобальном плане способны единицы, однако „наследить“ так или иначе хочется всем, пусть даже таким скромным образом. Мне кажется, что люди будут все больше стремиться к тому, чтобы любыми способами оставить метки о себе, зацепить внимание окружающих и память потомков. Только раньше (хотя традиция жива до сих пор) это были банальные надписи возле исторических памятников „Здесь был Вася“, а теперь есть, к примеру, гипсовые слепки. Кроме того, можно послать свой прах в космос в запечатанных капсулах, оставить свои клетки в каком-нибудь банке биоданных. Наверное, есть уже специальные фотослужбы. Так что надо думать в этом направлении дальше — мне кажется, тут можно заработать».

Вадим Гаврилов, Москва
«Взять след»
СФ №49(232) 17.12.2007

«Интересная комбинация получилась: тренинг Джона Шоула для „Евросети“ обошелся в \$500 тыс., а мне — в стоимость одного номера журнала, и все благодаря СФ.

Пять лет назад занимался мобильными телефонами. Покупал на рынках в Царицыно или Митино у таких же спекулянтов, как и сам, потом перепродаив в других городах. Продажи одной точки в Царицыно в то время можно было сравнить с объемом продаж как минимум трех салонов «Евросети» или других магазинов. Весь секрет как раз и заключался в том, что продавец и был хозяином товара, вследствие чего между продавцом и покупателем образовывался „микробизнес“, создавался компромисс, интерес взаимной выгоды, игра!

Получается, что Джон Шоул ничего нового не рассказал. Думаю, „Евросети“ стоит провести эксперимент, завербовав на какое-то время спекулянтов с митинского радиорынка. Мистер Джон Шоул продал теорию из уличной практики, а эти парни покажут, как все происходит на деле, и поверите, они в этом настоящие профи!»

Сергей Безуглов, Луганск
«Российским компаниям нужно немного боли»
СФ №48(231) 10.12.2007

дневник наблюдений

золотые слова ➤ c08

кто кого ➤ c09

три вопроса ➤ c10

продолжение следует ➤ c12

пять примеров ➤ c13



Пока «Сухой» может продемонстрировать возможности лайнера SuperJet-100 лишь на земле

Блокпакет «Гражданских самолетов Сухого» может достаться итальянской Alenia Aeronautica. Новый акционер планирует увеличить продажи самолета Sukhoi SuperJet-100 более чем вдвое. текст: александра убоженко

Итальянцам вход разрешен

К середине лета 2008 года итальянская авиастроительная компания Alenia Aeronautica должна приобрести 25% плюс одну акцию ЗАО «Гражданские самолеты Сухого» (ГСС). Таким образом, иностранцы впервые получат блокирующий пакет в отечественном авиастроительном предприятии.

Дело в том, что, согласно закону «О госрегулировании развития авиации», принятому в октябре 2006 года, подобная сделка может быть совершена только с разрешения главы государства. 14 января президент РФ Владимир Путин соответствующее распоряжение подписал.

Сложно сказать, кто выиграет от этой сделки больше. Положение Alenia Aeronautica в настоящий момент завидным не назовешь. До 2006 года компания выпускала фюзеляж для Boeing 717, но затем эта модель была снята с производства, и контракт потерял силу. «Сейчас фирма производит только региональные лайнеры ATR 42 и ATR 72. Ни в Boeing, ни в Airbus их не приглашают, — объясняет руководитель аналитической службы „Авиапорт“ Олег Пантелеев. — Таким образом, итальянцам просто необходимо было найти себе достойного партнера. С приобретением доли в уставном капитале „Гражданских самолетов Сухого“ у них по-

является возможность участвовать в производстве самолета, а также создавать новые рабочие места и загружать свои предприятия».

ГСС в свою очередь получит за свои акции «живые» деньги: по предварительным данным, за блокпакет Alenia Aeronautica выложит около \$350 млн. Кроме того, до 2009 года итальянская компания планирует инвестировать \$200 млн в главный проект российского авиапроизводителя — среднемагистральный пассажирский самолет Sukhoi SuperJet-100 (SSJ-100). И, наконец, Alenia Aeronautica займется послепродажной поддержкой этих самолетов за рубежом — задача, с которой «Сухой» в одиночку бы не справился. Последнее тем более важно, что по замыслу создателей SSJ-100 в первую очередь рассчитан именно на зарубежные авиакомпании. Ожидается, что из 800 самолетов, планируемых к выпуску до 2024 года, они закупят 500. Интересно, что в Alenia Aeronautica настроены еще более оптимистично. В ближайшие 15 лет итальянцы рассчитывают реализовать в общей сложности 1800 лайнеров SSJ-100.

Правда, пока успехи ГСС выглядят достаточно скромно. Как сообщили СФ в пресс-службе компании, сейчас есть заказы от шести перевозчиков более чем на 70 машин. Однако львиная доля их приходится на государственные «Аэрофлот» и AirUnion (30 и 15 бортов соответственно). А вот особого интереса со стороны зарубежных авиакомпаний не видно: SSJ заказали только малоизвестная итальянская ItAli и армянская «Армавиа». «Да это и понятно, — объясняет Наталья Сорокина, аналитик „Центринвест груп“, — до тех пор пока машина не пройдет сертификационные испытания и обкатку в российском небе, большого притока заказов от иностранных перевозчиков ждать не следует».

Первый испытательный полет SSJ-100 планировался в конце 2007 года, но в действительности состоится не ранее весны 2008-го. Такая отсрочка, естественно, отодвинет и передачу самолетов коммерческим эксплуатантам, намечавшуюся на конец 2008 года. Сертификационные испытания, которые должен пройти лайнер, могут затянуться до полугода, а с учетом того, что SSJ-100 должен пройти не только российскую, но и европейскую сертификацию, ГСС вряд ли удастся закончить их к осени 2008-го. □

золотые слова

Сергей Степашин,

председатель

Счетной палаты РФ



“

Российское государство должно выдвинуть встречные иски против тех людей, которые стоят за компанией Noga. Почему, например, нам не арестовать имущество руководителей Noga? ”

В начале января парижский суд наложил арест на счета ряда российских организаций во французских банках по иску швейцарской компании Noga, которая ведет с РФ многолетнюю тяжбу. Впрочем, пополнить бюджет РФ за счет главы Noga Нессима Гаона удастся вряд ли: за годы конфликта бизнесмен обанкротился.

Сергей Иванов,

первый вице-премьер РФ



“

Возникает вопрос, почему российские граждане больше покупают фейерверки китайского производства, чем российского? ”

Дым отечества нам сладок и приятен. Вице-премьер собрался защитить сограждан от некачественных китайских фейерверков, введя дополнительные таможенные ограничения на ввоз пиротехники. Российские предприятия, мол, выпускают куда более безопасную продукцию. Видно, праздником навеяло.



Попасть в российские аптеки лидеру мирового рынка фармконсалтинга удалось, лишь выкупив RMBC

Американская компания IMS Health дорого заплатит за собственную осторожность — она может вернуть статус лидера российского рынка фармконсалтинга, лишь купив основного конкурента. текст: михаил белянин

Прививка от осторожности

На прошлой неделе стало известно, что исследовательская компания IMS Health Russia ведет переговоры о покупке агентства RMBC — лидера российского рынка фармконсалтинга.

Подробности сделки не раскрываются, но, по данным участников рынка, она может быть закрыта уже в феврале, актив обойдется американцам в полтора-два годовых оборота RMBC, то есть в \$4,5–7 млн.

IMS Health — крупнейшее в мире агентство, специализирующееся на исследованиях рынка фармацевтики. Капитализация американской компании на NYSE составляет \$4,29 млрд. Компания открыла свой офис в России еще в 1992 году и несколько лет была по сути монополистом. Однако сохранить этот статус не удалось. В 1999 году компания проиграла российской RMBC тендер на проведение аптечного аудита, организованный Ассоциацией международных фармацевтических производителей. После чего американская компания стала сдавать позиции местным игрокам. «Они мало инвестировали в российский рынок, считая его слишком рискованным», — убежден глава «Фармэксперта» Николай Демидов.

В итоге сейчас американский холдинг контролирует, по данным DSM Group, лишь 10% от российского рынка фармконсалтинга, общий объем которого оценивается в \$10 млн. На долю RMBC, входящей в ГК «Ремедиум», приходится 30% рынка: компания выпускает популярные справочники «Розничный аудит готовых лекарственных средств (ГЛС) в РФ» и «Анализ больничных закупок ГЛС в РФ». По оборотам американцев также опережают еще две российские компании — «Фармэксперт» и DSM Group. «Услуги „IMS Health СНГ“ — самые дорогие на российском рынке», — поясняет такую несуразность гендиректор DSM Group Александр Кузин.

Между тем, по оценкам Европейского общества исследователей рынка и общественного мнения, в 2007 году российский рынок маркетинговых исследований вырос на 30%. Неудивительно, что для IMS Health, зарабатывающей более 60% выручки за пределами США, было принципиально важно закрепиться в России.

По словам Демидова, слухи о том, что американская компания вот-вот купит местного игрока, ходят уже много лет. Шансы вернуть статус лидера, развиваясь органически, у IMS Health давно испарились, так что покупка RMBC — единственный, хоть и дорогостоящий способ развиваться на растущем российском рынке. □

кто кого

Игра на понижение

Неожиданно уступив Hyundai третье место по числу проданных в России машин, Toyota заявила о планах собрать внутри страны автомобиль по беспрецедентно низкой цене. **текст:** павел куликов

В 2007 году Toyota захватила первенство на российском авторынке, опередив АвтоВАЗ по объему выручки. Однако план продаж все равно не выполнила. Toyota собиралась продать в России 160 тыс. машин, но получилось лишь 145,5 тыс.

Провал пришелся на предновогодний месяц. Не помог даже продакт-плейсмент модели Camry, которую компания недавно начала собирать на заводе под Санкт-Петербургом, в нашумевшем сиквеле «Ирония судьбы». Весь год Toyota уступала лишь General Motors и Ford по объемам продаж в штуках среди иномарок, но в декабре ее неожиданно обогнала корейская Hyundai. В итоге разница в продажах Toyota и Hyundai составила всего 2,4 тыс. автомобилей.

Корейцы уже догоняют японцев в имиджевом и конструкторском направлениях. На проходящем сейчас автосалоне в Детройте Hyundai показала свой первый седан с V-образным 8-цилиндровым двигателем мощ-

ностью 375 л. с. Это первая машина корейской марки, которая составит конкуренцию люксовым спортивным седанам Infiniti, Pontiac и Chrysler. Toyota выпускает такие автомобили только под брендом Lexus.

За четыре месяца до этого на автосалоне во Франкфурте Toyota, на-против, представила маленький бюджетный автомобиль под брендом iQ. Он был разработан для европейского рынка, где его стоимость составит около 13 тыс. евро. В России iQ вряд ли стал бы успешным при такой цене.

Впрочем, не исключено, что на его базе Toyota создаст машину, которая поможет продолжить борьбу с корейским конкурентом. На днях, как раз после подведения итогов прошлого года, досадного падения продаж, в интервью Financial Times президент Toyota Motor Europe Тадаси Арасима заявил, что компания задумалась о производстве в России бюджетной модели стоимостью \$7–10 тыс.; скорее всего, это будет небольшая машина класса А. В классе В на российском рынке Toyota представлена моделью Yaris, стоимость которой в среднем около \$20 тыс. Машины от Toyota по цене ниже \$10 тыс. автомобильные аналитики не представляют себе даже в более низком классе. Но если чудо все-таки произойдет, то компания сможет составить ценовую конкуренцию не только Hyundai, но и АвтоВАЗу. □

Две независимых нефтяных компании — НК «Альянс» и West Siberian Resources — объединяются. Конкурировать с крупнейшими вертикально интегрированными НК этот холдинг вряд ли сможет, зато заметно нарастит рентабельность. **текст:** юлиана петрова

Малый нефтяной альянс

В марте будет завершена сделка по слиянию двух небольших «независимых» нефтекомпаний — НК «Альянс», контролируемой семьей Бажаевых, и West Siberian Resources, основным акционером которой является Дмитрий Босов. Выручка «Альянса» за девять месяцев прошлого года составила \$572 млн, WSR — \$246 млн. После слияния Бажаевы получат 60% в капитале объединенной компании.

Стоимость «Альянса» оценивается в \$1,5 млрд, а текущая капитализация WSR, чьи акции торгуются на Стокгольмской фондовой бирже, составляет \$996 млн. Таким образом, капитализация объединенной компании составит \$2,5 млрд. На фоне остальных отечественных нефтяных компаний полного цикла она кажется карликом: рыночный вес крупнейшего нефтяного концерна «Роснефть» превышает \$99 млрд, а ЛУКОЙЛ «весит» \$73 млрд. Однако слияние должно принести обеим компаниям ощущимый экономический эффект, поскольку они хорошо дополняют друг друга в производственном отношении. West Siberian Resources (WSR) занимается нефтедобычей, но практически не представлена в нефтепереработке — самом рентабельном секторе нефтяной отрасли.

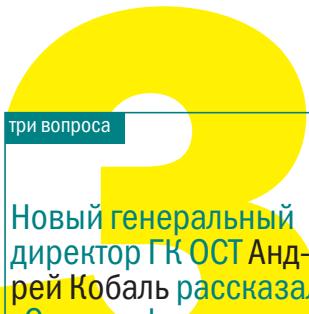
WSR владеет несколькими слабо освоенными месторождениями в Западной Сибири и Тимано-Печорском регионе и производит 2 млн тонн нефти в год. У НК «Альянс» (ее крупнейший актив — Хабаровский НПЗ мощностью 4,35 млн тонн, загруженный сегодня лишь на две трети), напротив, преобладает нефтепереработка. Аналитик «Ренессанс капитала» Александр Бурганский оценивает экономический эффект слияния в 10% от EBITDA за 2008 год (что означает плюс \$38 млн прибыли и прирост капитализации \$250 млн).

Компании хорошо дополняют друг друга и в финансовом плане. «Альянс» не слишком обременен долгами, но планирует амбициозную модернизацию Хабаровского НПЗ на \$1 млрд. Муса Бажаев, один из основных акционеров «Альянса», неоднократно говорил о том, что компания намерена найти эти деньги на зарубежных биржах. Однако до сих пор у «Альянса» как у частной непрозрачной компании возможности размещения акций и выпуска евробондажей были ограничены. WSR же сегодня генерирует отрицательные операционные денежные потоки, зато представлена на западной бирже. Так что слияние с публичной компанией повышает шансы «Альянса» на получение заветного миллиарда зарубежных долларов. □



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

«Альянс» и WSR разглядели возможности синергии от слияния двух карликовых нефтекомпаний



три вопроса

Новый генеральный директор ГК ОСТ Андрей Кобаль рассказал «Секрету фирмы», что побудило алкогольный холдинг пересмотреть собственные планы.



«Секрет фирмы»: В 2007 году менеджеры ОСТ говорили о продаже завода «ОСТ-Тара» как о деле решенном, а сейчас стало известно, что группа инвестирует в его развитие \$11 млн. Почему вдруг?

Андрей Кобаль: Спрос на продукцию «ОСТ-Тара» выше, чем в среднем по рынку. Оценив предложения потенциальных покупателей, мы сочли продажу этого актива неинтересной.

СФ: Но избавление от непрофильных активов было основной стратегии Александра Лазуто, ранее гендиректора, а сейчас — председателя совета директоров.

АК: Акционеров не устраивали производственные и финансовые результаты, поэтому стратегия холдинга кардинально изменилась. Прежде чем реализовывать грандиозные планы, мы решили провести реструктуризацию группы и минимизировать расходы.

С этим связан отказ от покупки коньячного бренда «Бастион» и смена команды менеджеров.

СФ: На что ОСТ делает ставку теперь?

АК: Основная оперативная задача — борьба с издержками. Нашу новую стратегию мы сформулируем и представим к середине февраля.

Картина «Ирония судьбы. Продолжение» не только принесла беспрецедентные доходы своим продюсерам, но и создала новую нишу на российском кинорынке. ТЕКСТ: дмитрий лисицин

Ироничный рекорд

Фильм «Первого канала» «Ирония судьбы. Продолжение», снятый Тимуром Бекмамбетовым, побил российский рекорд кассовых сборов. Как заявил в прошлый понедельник продюсер картины гендиректор «Первого канала» Константин Эрнст (на фото), за 23 дня проката «Ирония» собрала \$48,5 млн, из которых \$42,6 млн пришлось на Россию, а \$5,9 млн — на страны СНГ и Балтии. Журнал «Кинобизнес сегодня» подсчитал, что по состоянию на среду прошлой недели сборы в России достигли уже \$44,6 млн, то есть сиквел «Иронии судьбы» заработал свыше \$50 млн. Это почти в полтора раза больше, чем сборы предыдущего рекордсмена — фильма того же Бекмамбетова «Дневной дозор» (\$34,9 млн).

Феноменальный коммерческий успех спорной с точки зрения своей художественной ценности картины потряс экспертов кинорынка. «Это большая неожиданность, — удивляется управляющий партнер New Cinema Marketing Кирилл Дробков. — Мы прогнозировали сборы \$35 млн». «В кинобизнесе, как в футболе, важен результат на табло, а не то, как играют игроки, — оправдывает создателей фильма партнер „Синема инвест“ Эдуард Пичугин. — Люди проголосовали за картину деньгами».

Другой вопрос, была ли эта победа достигнута в честной борьбе. Редактор отдела статистики журнала «Кинобизнес сегодня» Сергей Лавров считает, что для продвижения фильма продюсеры бесплатно использовали ресурсы «Первого канала». «Ни одна студия не должна иметь преимущества перед другой, — убежден Лавров. — В Америке за такое сажают».

Впрочем, Кирилл Дробков, наоборот, называет продвижение фильма «прекрасным примером продуманного маркетинга». С его точки зрения, успех второй «Иронии судьбы» определили нескольких факторов: использование узнаваемого бренда, широкая телевизионная PR-кампания при отсутствии дорогостоящей наружной рекламы и удачно выбранное время — прокат картины шел в период новогодних каникул, что гарантировало спрос (подробнее о секретах кинопроектов на стр. 44).

Собрав рекордную кассу, продюсеры фильма не только поправили свое материальное положение, но и помогли конкурентам. Затачив в кинотеатры людей старше 35 лет, Эрнст и Бекмамбетов существенно расширили потенциальную аудиторию российских кинотеатров. «„Иронию судьбы. Продолжение“ смотрели люди и 50, и 70 лет, — говорит Эдуард Пичугин. — Этот зритель давно не ходил в кино». Эрнст уже заявил, что «Первый канал» будет снимать несколько фильмов в год, рассчитанных на старшую возрастную аудиторию. Другие производители, которые обратят внимание на пока еще свободную нишу, открытую Эрнстом и Бекмамбетовым, тоже едва ли останутся внакладе. □

Константин Эрнст нашел способ завлечь в кинотеатры старшее поколение россиян



PHOTOPRESS

Крупнейший в России рекламодатель Procter & Gamble попытался сбить цены на рекламу «Первого канала». Но «сбитой» в итоге оказалась реклама P&G на «Первом». ТЕКСТ: НИНА ДАНИЛИНА

Первый без первого



В новогодние праздники руководство P&G рискуло оставить зрителей «Первого канала» без рекламы своих брендов

В новогодние праздники телезрители «Первого канала» оказались лишины «удовольствия» лицезреть многочисленные ТВ-ролики Procter & Gamble (P&G): бренды Pantene, Blend-a-med, Fairy и прочие исчезли с «первой кнопки».

С 1 по 9 января 2008 года TNS Gallup AdFact не зафиксировала в эфире «Первого» ни одного ролика P&G. Крупнейшая рекламная площадка страны (более 18% всего рынка ТВ-рекламы) не может договориться о ценах с крупнейшим в России рекламодателем и своим основным клиентом. По подсчетам OMD Media Direction, P&G в прошлом году потратил на рекламу около \$190–200 млн, из них не менее \$40 млн достались «Первому» (это чуть меньше 10% всех рекламных доходов канала).

Всему виной – повышение цен на телерекламу с 1 января. В начале 2008 года вступили в силу новые ограничительные нормы закона «О рекламе». По расчетам «Видео интернешнл», объем телевизионной рекламы в итоге сократился на 14%, тогда как спрос на нее вырос на 27%. Естественно, на ТВ решили компенсировать уменьшение рекламного эфира ростом цен. Особенно отличился «Первый».

«Если в среднем по рынку расценки выросли на 55–60%, то предложение, которое

наша компания получила от «Первого канала», на десятки процентов превысило эти цифры», – уверяют представители пресс-службы P&G.

Действительно, одновременно с общим ростом расценок на ТВ-рекламу руководство «Первого канала» решило дополнительно повысить цены еще примерно на 10% для ряда производителей товаров повседневного спроса, в первую очередь для P&G, Unilever и Danone. Но на конфликт с «Первым» решился только P&G. Компания привыкла «выбивать» из телевизионщиков существенные

скидки. Однако на сей раз договориться, похоже, не удалось.

Официальная позиция P&G такова: из-за галопирующей медиаинфляции принято решение сократить расходы на телерекламу в целом. По некоторым данным, компания собирается больше ресурсов выделять для BTL.

Эта версия не очень-то сочетается с тем, что одновременно P&G нарастил присутствие на других каналах: так, продолжительность рекламы на НТВ с 1 по 9 января на «России» и СТС почти утроилась. Видимо, эти «рекламоносители» оказались более говорчивыми.

Однако участники рынка полагают, что P&G умерит свой пыл. «В условиях уменьшения рекламного инвентаря «Первый канал» сумеет продать те 10% объема, которые обычно занимала реклама P&G», – уверена Елена Соколова, руководитель отдела размещения ТВ-рекламы агентства Magma (Media Arts Group). По ее мнению, даже после подорожания эфирного времени 1 тыс. контактов на ТВ по-прежнему обходится значительно дешевле, чем в остальных СМИ. «Первый канал» для P&G стратегически важен: его сигнал принимают 99,4% российских домохозяйств.

Понимают это и в P&G. «Компания считает, что отсутствуют предпосылки для долгосрочного прекращения телерекламы на «Первом канале», – утверждается в пресс-релизе, выпущенном P&G. Похоже, компания готова идти на уступки: удержать свои бренды среди лидеров продаж без массированной рекламы на самом популярном канале России у P&G вряд ли получится. □

Офисная планета[®]

КАТАЛОГ и ДОСТАВКА ТОВАРА

БЕСПЛАТНО



- Низкие цены
- Широкий ассортимент
- Комфортная покупка
- Исключительный сервис
- Бумага, канцтовары, папки
- Оргтехника, расходные материалы
- Офисная мебель
- Хозтовары

Сервис доступен более чем в 200 городах России

Быстрый поиск поставщика Офисная планета в Вашем городе:

www.office-planet.ru

ОБЩЕРОССИЙСКАЯ СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ТОВАРАМИ ДЛЯ ОФИСА

«Чем больше покупает Gallery, тем более актуальным становится вопрос: как переварить все, что куплено?»

СФ №38/2007, стр. 30-34



Второго по величине оператора российского рынка наружной рекламы **Gallery** покинул генеральный директор **Салим Тарани**. Сменив ключевого топ-менеджера, компания не оставляет попыток «переварить» купленные им активы.

текст: екатерина трофимова

Тарани сделал свое дело

15 января новым руководителем **Gallery** стал **Сергей Абрамов**, председатель наблюдательного совета и партнер BVCP. По словам господина Абрамова, предыдущий гендиректор был достаточно хорош для периода экспансивного роста компании, но сегодня начинается новый этап — интеграции приобретенных активов и органического роста.

Салиму Тарани **Gallery** обязана своим нынешним положением на рынке. Он привел в компанию таких солидных акционеров, как BVCP (45,7%), банк Morgan Stanley (21,3%), ЕБРР (7,5%), и привлек с их помощью более \$300 млн заемных средств. Первым в отрасли он вывел оператора на европейский фондовый рынок, разместив евробонды на Люксембургской бирже (сумма займа составила \$175 млн).

Большая часть средств была потрачена на приобретение других игроков рынка: по данным маркетингового агентства «ЭСПАР-аналитик», компания подняла свою долю на рынке с 3,9% в конце 2005 года до 11,2% по итогам первого полугодия 2007-го. Вместе с тем, по словам аналитика банка «Траст» **Алексея Демкина**, положительное влияние этих поглощений на операционные показатели **Gallery** стало заметно только по результатам третьего квартала 2007 года. «До этого позитивные изменения было сложно разглядеть из-за новых покупок, интеграция которых требовала дополнительных расходов», — поясняет он. Но и в третьем квартале **Gallery** не остановилась, до конца года прикупив еще десяток активов.

Между тем в преддверии выхода на IPO компании позарез нужна положительная динамика финансовой отчетности. Как заявил Сергей Абрамов, первичное размещение акций, запланированное на осень 2008 года, может быть отложено, но по-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Оператор наружной рекламы **Gallery** был образован в 1994 году, но долгое время находился во второй половине десятилетия ведущих российских игроков этого рынка. В 2005-м в компанию пришел Салим Тарани и начал агрессивно скупать активы: за два года она почти втрое увеличила свою долю, став вторым по величине игроком после **News Outdoor Russia**. Экспансия осуществлялась в основном на заемные средства. Осенью 2007 года долговая нагрузка **Gallery** составляла \$275 млн. При этом эффективность холдинга снижается — прибыль растет медленнее выручки: если последняя в 2006 году увеличилась на 216%, до \$103,5 млн, то EBITDA — лишь на 186%, до \$30,3 млн.



Салим Тарани призвал инвесторов в **Gallery**, но не сумел удовлетворить их запросы

прежнему остается приоритетным путем в развитии **Gallery**.

Эксперты не исключают, что разногласия между акционерами и менеджментом компании возникли уже давно. «Возможно, акционеры ожидали, что **Gallery** быстрее добьется синергии, заставит работать приобретенные активы в рамках группы, а когда этого не произошло, решили сфокусироваться на уже имеющихся проектах, тогда как менеджмент хотел продолжать экспансию», — рассуждает Алексей Демкин.

Катализатором кадровых перемен могла стать ситуация с принадлежащими **Gallery**

рекламными носителями на МКАД. В декабре оператор был вынужден демонтировать 2550 конструкций по требованию комитета рекламы правительства Москвы. Впрочем, в самой **Gallery** уверяют, что этот «частный случай» со смешной гендиректора не связан.

«В любом случае финансист Тарани свою задачу выполнил: привлек ключевых инвесторов, — отмечает управляющий директор компании «Вера & Олимп» Дмитрий Дюмин. — Теперь **Gallery** заинтересована в сильном руководителе, который сможет наладить операционную деятельность». ☐

Когда низкая цена не срабатывает

Низкая цена стимулирует продажи далеко не всегда. И чтобы не уйти в минус, компании намеренно отказываются от этого, казалось бы, беспрогрышного маркетингового инструмента.



№
1

Излишне развитый.

В середине января 2008 года компания Intel покинула проект One Laptop Per Child (OLPC), в рамках которого планировала производить сверхдешевые ноутбуки (примерно по \$100) для развивающихся стран. Корпорация состояла в проекте с лета 2007 года и за это время успела вложить в него, по экспертным оценкам, около \$6 млн. Очевидно, компьютерного гиганта не устроила рентабельность благородного начинания. В беднейших странах потребителям в принципе не до ноутбуков, а в более развитых регионах пользователи предпочитают уже более дорогие и качественные компьютеры. В результате Intel стала настаивать на более продвинутом варианте процессора, чем тот, на который рассчитывали другие участники OLPC, что и окончилось разрывом отношений. Теперь будущее OLPC под большим вопросом. Вряд ли инициаторы проекта в скором времени найдут альтернативного производителя-альtruиста. □

№
2

Провальная компьютеризация. Похожая история произошла и в России. Компании Kraftway и «Компьюолинк» выиграли тендер на поставку ПК для целевой госпрограммы «Компьютер — в каждый дом». Она была рассчитана в основном на жителей малых городов и деревень, где менее пяти семей из ста имеют дома компьютер (в Москве этот показатель на порядок выше). Стоимость ПК начиналась от 13,8 тыс. руб., включая доставку, которая осуществлялась через «Почту России» по всей стране. Производители планировали продать к лету 2007 года до 50 тыс. ПК. Однако, по оценкам экспертов, к концу года реализовали лишь 1,5 тыс. Программа была свернута. □

№
3

Стабильная наценка. Компания «Стабильная линия» собиралась построить в центре Москвы сеть из 10 трехзвездных мини-гостиниц. Стандартный номер должен был стоить всего 140 евро в сутки (в похожих отелях цены начинались от 200 евро). Дело в том, что правительство Москвы обещало взять на себя подведение всех коммуникаций, и экономия составила бы до 60% стоимости строительства. Но этого не произошло, и «Стабильная линия», открыв первую гостиницу, повысила расценки до среднерыночных. □

№
4

Цена памяти. В 2006 году корпорация Sony отказалась от продажи на территории США дешевой версии PlayStation 3 с объемом жесткого диска 20 Гб. Спрос на эту модель был в девять-девять раз ниже, чем на более продвинутую PlayStation 3 с 60 Гб памяти. Разница в цене между ними составляла всего \$100 (\$499 против \$599), так что потребители нашли ее слишком незначительной. В 2007 году, когда Sony стала продавать PlayStation 3 в Европе, она учла свою ошибку. Сегодня бюджетный вариант игровой системы можно купить только на родине корпорации — в Японии. □

№
5

Путь самурая. Другая японская компания — Nissan, которая собирается до конца 2008 года открыть завод в России, удивила рынок тем, что отказалась выпускать здесь свои демократичные модели Almera и Primera. Вместо этого она будет производить более дорогой седан бизнес-класса Teana и внедорожник X-Trail стоимостью \$35 тыс. и \$38 тыс. соответственно. Причина подобной стратегии очевидна. Другие зарубежные концерны, локализующие производство в России, предпочитают поступать с точностью до наоборот. Поэтому Nissan изначально отказался от борьбы в наиболее конкурентном сегменте иномарок эконом-класса. □





частная практика

ЭКСПЕРИМЕНТ

альянс ➤ c19

стратегия ➤ c22

конкуренция ➤ c26

ВЛАДЕЛЕЦ ГК «САВВА» НИКИТА КОЛЕСНИКОВ 17 ЛЕТ МЕТАЛСЯ ОТ ОДНОГО БИЗНЕСА К ДРУГОМУ, НО СЕЙЧАС НАКОНЕЦ ОПРЕДЕЛИЛСЯ С ПРИОРИТЕТАМИ.

ОН СОБИРАЕТСЯ СОЗДАТЬ КРУПНЕЙШУЮ В РОССИИ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННУЮ ОДЕЖНУЮ ИМПЕРИЮ

ШИТО-КРЫТО

текст:

николай гришин

«А давайте придумаем присягу! В X5 же поют гимн, вот и мы каждый день будем клясться, что выпустим суперкачественный продукт по супернизкой цене. И тогда все, Zara отдыхает», — с энтузиазмом восклицает генеральный директор ГК «Савва» Дмитрий Романцов в общарпанном цеху «Чебоксарского трикотажа».

От столь громкого заявления опешило не только окружающее нас руководство фабрики — даже швеи на секунду перестали пришивать лампасы к спортивным штанам затрапезного вида.

В прошлом году «Савва» всерьез собралась создать российский аналог Inditex — крупнейшего в Европе одежного холдинга, которому принадлежат марки Zara, Massimo Dutti, Bershka и другие. Если большинство одежных ритейлеров не имеют собственного производства и размещают заказы на чужих фабриках, как правило в Юго-Восточной Азии, то Inditex смешала производство и розницу. Компания продает в своих магазинах одежду, которую шьет только на собственных фабриках.

«Савва» идет по аналогичному пути — объединяет производство тканей, швейные мощности, розничный бизнес и даже производство обуви. Столь масштабной вертикальной интеграции не удалось добиться еще никому из российских игро-

ков в легкой промышленности. За три года компания хочет открыть 600 магазинов и довести оборот своего текстильного подразделения до \$1 млрд (в прошлом году его выручка составила \$124 млн). Тогда как оборот крупнейшего российского одежного игрока «Глории джинс» за 2006-й — \$280 млн.

Однако пока Волжская текстильная компания (ВТК, входит в состав «Саввы») в промышленных масштабах выпускает лишь постельное белье, чулочно-носочные изделия, спецодежду для рабочих да неказистые спортивные костюмы. С таким ассортиментом подвинуть не то что Zara, но и «Глорию джинс» вряд ли получится.

Швейное дао

«НУ И Ж...А, — возмущается Романцов, — три часа здесь хожу и все думаю, что бы еще улучшить». Подтянутый и загоревший в корпоративном солярии Романцов в одном из цехов «Чебоксарского трикота-



Василий Шапошников

Дмитрий Романцов надеется превратить «Чебоксарский трикотаж» в российскую Zara

Пока Волжская текстильная компания «Саввы» в промышленных масштабах выпускает лишь постельное белье, чулочно-носочные изделия, спецодежду да неказистые спортивные костюмы

жа» смотрится не очень органично. Да и сана фабрика на конкурента Zara пока откровенно не тянет.

Не нравится директору абсолютно все — многолетние наслоения пыли на трубах, «домашние» халаты швей, развали готовой продукции и длина конвейера. «Вы еще в здешних туалетах не были», — произносит он таким тоном, что туалеты заходить уже не хочется.

Романцов — фанат «бережливого производства». «Хорошие книги плюс здравый смысл», — описывает дао от «Саввы» Романцов. — Только в прошлом году экономиче-

ский эффект от снижения потерь на Чебоксарском хлопчатобумажном комбинате превысил 60 млн руб.». Теперь он рассчитывает привить кайдзен и на «Чебоксарском трикотаже», который, по замыслу акционеров, станет форпостом «Саввы» в наступлении на одежный рынок.

Когда Романцов предложил швейм взять на вооружение 14 принципов менеджмента Toyota, бывалые производственники посмотрели на директора с недоумением. Но постепенно втянулись. «Муда» (способы борьбы с издержками) нашли быстро. Например, на одежном про-

изводстве сначала гладили спортивные брюки, а потом отправляли их на склад, запихивали в пакет и утрамбовывали, чтобы больше влезло. Операцию по гладжке штанов решили отменить, а функцию контроля брака возложили на упаковщиков, избавившихся от отдела ОТК.

Впрочем, на одном только снижении потерь Inditex не построишь — настоящую революцию Колесников затеял в сбыте одежды. Вместе с «Чебоксарским трикотажем» «Савве» достались 25 несетеевых магазинчиков в городах Поволжья. «Магазины совковые — прилавки, витрины как в сельпо», — описывает розничные точки Романцов.

По замыслу Колесникова, на их основе будет создана сеть из 600 магазинов площадью 150–200 кв. м и средним чеком 400–500 руб. Сначала в небольших городах Поволжья, а затем и во всех миллионах. По плану собственные фабрики позволят сети «Саввы» быстрее конкурентов обновлять коллекции, ведь ритейлеру не придется размещать заказы в Китае и решать таможенные проблемы.

Для развития розничного направления «Савва» пригласила менеджера из «Спортомастера» [Антона Шведова](#). «Хороший специалист, да и сама концепция неплоха. „Савва“ может утянуть часть аудитории у вещевых рынков, если предложит привлекательную по цене одежду», — считает директор Ассоциации предприятий индустрии моды [Мария Сморчкова](#).

На все руки дистрибутор
КОНКУРИРОВАТЬ с вещевыми рынками «Савве» не впервые. Созданная в 1990 году зампредом профкома студентов МЭИ Никитой Колесниковым ГК «Савва» до недавнего времени отличалась поразительной всеядностью. Дистрибуция бытовой электроники, продуктов питания, видеокассет, сигарет и зажигалок Zippo, санфаянса, тканей, розничная сеть «Савви» — вот только основной круг бизнес-интересов «Саввы» в 1990-е годы. «Савва» была одной из крупнейших дистрибуторских компаний в России — оборот группы в 2001 году составил \$600 млн.

«Возникали новые идеи и новые возможности. Как только бизнес-направления начинали сбывать темпы роста, мы от них избавлялись», — поясняет такую разбросанность интересов Дмитрий Романцов. Впрочем, масштабная диверсификация не раз выручала Колесникова. К примеру, когда в 1996 году он проиграл

ДОСЬЕ

КОМПАНИЮ «САВВА» создали в 1990 году пятеро однокурсников Московского энергетического института. Сейчас бенефициаром группы является Никита Колесников, небольшие пакеты акций принадлежат топ-менеджерам, в том числе гендиректору «Саввы» Дмитрию Романцову. Компания занималась дистрибуцией и розничными продажами бытовой электроники, продуктов питания, видеокассет, сигарет и зажигалок Zippo, санфаянса, тканей и пр. В начале 2000-х в группу входило до 13 различных компаний, а оборот достигал \$600 млн. Однако сейчас «Савва» вышла из большинства проектов, сконцентрировавшись на трех видах бизнеса — текстиль и одежда (Волжская текстильная компания, оборот в прошлом году \$124 млн), строительство и девелопмент («Волгастройгрупп», оборот \$48 млн) и медиа (Волжская медиакомпания, оборот \$8 млн).

НОУ-ХАУ**ГК «Савва»:**

- строит вертикально интегрированный одежный холдинг;
- внедряет на швейных фабриках «бережливое производство»;
- параллельно запускает строительные проекты.

РЫНОК

ПО ОЦЕНКАМ АНАЛИТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ «ЭКСПРЕСС-ОБЗОР», объем российского рынка одежды в 2006 году составил \$31,3 млрд, обуви — \$21,5 млрд. Больше потребители тратили только на продукты питания (\$300 млрд) и легковые автомобили (\$35 млрд). По предварительным прогнозам, в минувшем году рынок одежды вырос еще на 13,5% и сохранит похожие темпы в 2008-м. Около 80% рынка приходится на импортную одежду, но на западные брэнды — лишь около 70%. Объясняется это тем, что многие российские ритейлеры, например Sela, «Твое» и др., размещают заказы в странах Юго-Восточной Азии. Однако в последнее время российские производители наращивают продажи активнее заграничных конкурентов: в 2006 году темпы их роста составили 25,6%. К примеру, крупнейший отечественный игрок «Глория джинс» (оборот в 2006 году \$280 млн) шьет свою одежду на собственных фабриках в Ростовской области. По оценкам ИК «Финам», чаще всего россияне покупают одежду на вещевых и смешанных (одежда плюс продукты) рынках — в России действует более 3 тыс. таких площадок с совокупным оборотом около \$12 млрд.

Спортивные брюки гладили, а потом отправляли на склад, запихивали в пакет и утрамбовывали, чтобы больше влезло. Операцию по гладжке штанов решили отменить

конкурентную борьбу на розничном рынке бытовой электроники «М.Видео» и «Эльдорадо» и распродал магазины «Саввин», «Савва» сумела быстро восполнить потери, войдя в тройку эксклюзивных дистрибуторов тогдашнего лидера рынка сигарет ВАТ — именно на это направление приходился основной оборот группы.

Однако высокодоходным бизнесом оптовую продажу сигарет не назовешь: по отзывам дистрибуторов, ее маржа не превышает 1–2%. Поэтому в конце 1990-х у торгового холдинга появилась новая стратегия — Колесников принял скупать «советские» предприятия в состоянии банкротства и создавать на их базе современные производства, способные, по его мнению, конкурировать с импортом. И когда в 2001 году сотрудничество ВАТ и «Саввы» прекратилось, компания сумела переключиться на производственные проекты. Правда, достичь прежней выручки ей до сих пор не удалось — суммарный объем производства предприятий «Саввы» в 2006 году составил лишь \$300 млн. Сказался отказ от табачного бизнеса.

Зато, по словам Дмитрия Романцова, снижение выручки не ударило по прибыли. Ее объем в компании не раскрывают, но утверждают, что доходность основных активов «Саввы» сейчас в несколько раз выше, чем во времена дистрибуции сигарет.

УМЫВАЛЬНИКОВ НАЧАЛЬНИК
ПЕРВЫМ производственным проектом стал чебоксарский завод санфаянса «Сантек». В «Савву» входила оптовая компания «Русский фарфор», занимавшаяся продажами санфаянса. Однако после кризиса импортная сантехника перестала пользоваться спросом и в «Савве» задумались о своем производстве. Завод-банкрот в 1998 году удалось выкупить у его гендиректора **Александра Краснова** всего за 1 рубль. «Самый никудышный из всех советских», — отзываются об активе Колесников.

Впрочем, пригодилась только площадка — здание снесли целиком, а на его месте построили за \$25 млн с нуля новое пред-

приятие мощностью 530 тыс. изделий.

«Мы, безусловно, переинвестировали в этот проект,— признает Колесников.— Но смогли учесть ошибки». В 2006 году «Савва» запустила еще одну фабрику санфаянса под Новочебоксарском уже на 1,2 млн изделий всего за \$10 млн.

На обновлении мощностей Колесников не остановился — он создал мощную дистрибуторскую сеть. К 2007 году она работала более чем с 2 тыс. торговых точек, а санфаянсовый брэнд «Саввы» Santek, по данным Avarus Market Research, стал одним из самых популярных среди розничных продавцов (4%), уступив место лишь финской компании IDO с 5%. В итоге компания, по собственным оценкам, вырвалась в лидеры отечественного рынка санфаянса, получив в минувшем году оборот \$40 млн.

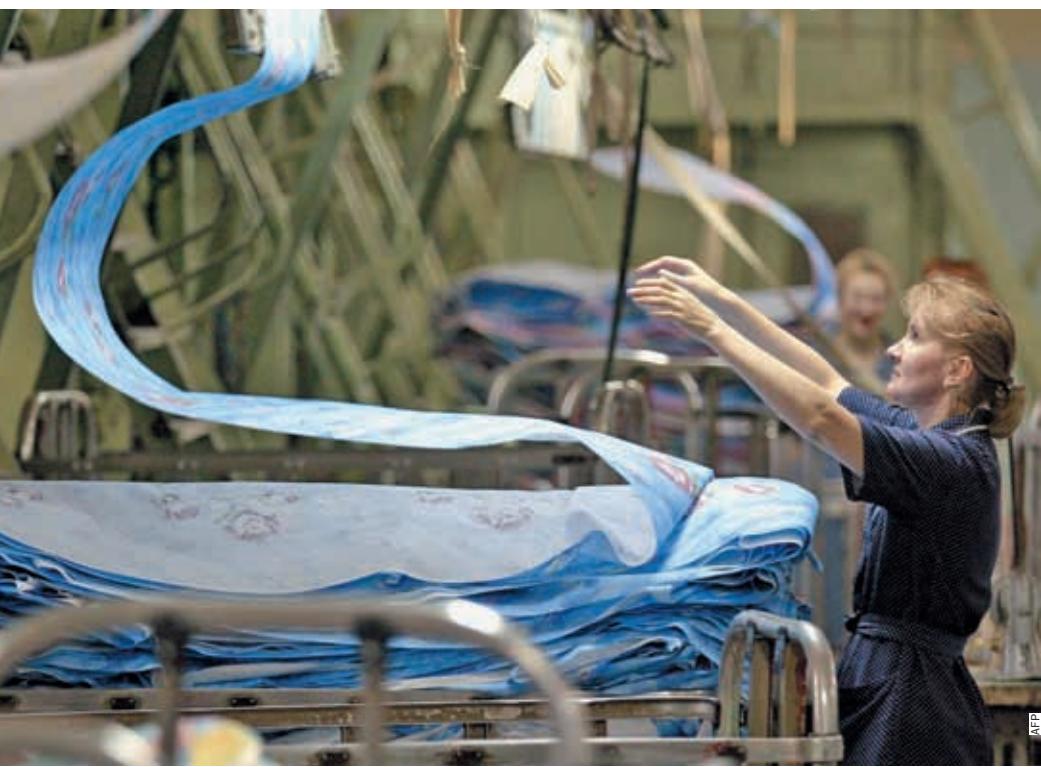
Однако развивать успех в «Савве», как выяснилось, не собирались. Минувшей осенью группа продала актив испанской Roca Group. «Савва» не раскрывает сумму сделки, но, рассказывая о продаже предприятия, Романцов радостно потирает руки. По слухам, испанцы выложили за предприятие около \$100 млн — столько же активы на этом рынке в России еще никто не платил.

Оказывается, небольшой и конкурентный рынок сантехники «Савве» порядком поднадоел — у Колесникова в загашнике был припасен куда более амбициозный план на гораздо более емком рынке одежды. По оценкам компании «Экспресс-обзор», в прошлом году он достиг \$31,3 млрд, тогда как объем рынка санфаянса — всего около \$600 млн.

Текстильный клубок

ОСВОЕНИЕ одежного рынка «Савва» начала с сырья — в 2002 году компания выкупила у немецкой компании IBC Чебоксарский хлопчатобумажный комбинат (ЧХБК), одного из лидеров отрасли в советские годы. Сумма сделки не раскрывается, но вряд ли холдинг переплатил.

«У немцев явно не получалось, а их желание избавиться от актива совпало с нашим интересом к отрасли,— поясняет Колесников.— EBITDA текстильного биз-



«Савва» захватила 7% российского рынка постельного белья

На одежное направление «Савва» все силы не бросает. У холдинга есть менее экзотичный проект, который при этом может вылиться в гораздо более масштабный бизнес

неса при грамотном подходе достигает 13,5–15%. Побольше, чем у табачников.

Спустя два года «Савва» пополнила свой текстильный бизнес находящейся по соседству Чебоксарской трикотажной фабрикой. Для комплекта холдинг скупил еще три швейных производства в Ивановской, Калужской и Пензенской областях, а в 2006-м объединил все эти активы в Волжскую текстильную компанию.

Последние штрихи в облик ВТК «Савва» вносит сейчас. В конце прошлого года компания купила чешскую фабрику спецодежды Jitka, которую холдинг планирует перевезти на площадку ЧХБК, и Кузнецкую обувную фабрику в Пензенской области. Фабрика выпускала 11 млн пар обуви и была крупнейшей в СССР, но в 2006 году не смогла рассчитаться со своими долгами и на ней было введено внешнее управление. Бюджет сделки с учетом затрат на реконструкцию и модернизацию — 980 млн руб. «Это очень хорошие деньги — на них реально вывести фабрику в лидеры рынка», — считает владелец компаний «Обувь России» и новосибирской фабрики «Вестфалика» **Антон Титов**.

Из вырученных за «Сантек» денег Колесников готов потратить на поглощения еще \$70 млн до конца 2008 года — в декабре 2007-го стало известно: он присматривается к итальянским производителям обуви. Дело в том, что Кузнецкая фабрика производит рабочую и армейскую спецобувь. «Чтобы с кирзачей переключиться на модельную обувь, понадобится два-три года на поиск технологов и дизайнеров и разработку новых моделей», — убежден Титов. Итальянский партнер явно может ускорить этот процесс.

Пока ВТК удалось добиться заметных позиций лишь в сегменте постельного белья — на ее марку «Хлопковый рай» приходится 7% этого рынка (по оценкам, весь рынок в прошлом году составил \$1 млрд). Правда, до лидера, альянса «Русский текстиль», по-прежнему далеко — в 2006 году он контролировал около 30% продаж домашнего текстиля.

Добиться заметных позиций на рынке спецодежды и недорогого трикотажа ВТК не успела — они принесли в прошлом году лишь около \$50 млн выручки. К примеру, холдинг «Восток-сервис» на спецодеж-

де еще в 2006-м заработал \$350 млн. Впрочем, основные надежды Колесников возлагает на модную одежду, выпуск которой планируется наладить на «Чебоксарском трикотаже».

Строительная подстраховка

НЕУДИВИТЕЛЬНО, что Романцов готов часами общаться со швейами: превратить горстку предприятий-банкротов в российский Inditex — задачка не из простых.

Да и сама идея Колесникова не лишена недостатков. «„Савва“ идет на существенный риск — если ритейлера подводит производитель одежды, то он может просто выбрать другого аутсорсера. Здесь такая модель не сработает — придется вытягивать свою фабрику, даже если она шьет неконкурентный товар», — уверен президент Русской торговой группы (развивает по франшизе сеть С&А) **Андрей Тимофеев**.

Впрочем, на одежное направление «Савва» все силы и не бросает. У холдинга есть менее экзотичный проект, который при этом может вылиться в гораздо более масштабный бизнес. С 2005 года компания консолидирует в Поволжье строительные компании. Она выкупила Новочебоксарский домостроительный комбинат, строительно-монтажную и девелоперскую компании. Группа уже закупила новые финские линии для своего ДСК и заполучила в Чувашии земельный банк 113 га. Стройка вместе с продажами жилья стартовала с середины октября прошлого года.

Успеху нового проекта явно способствует давняя дружба президента Чувашии **Николая Федорова** и Никиты Колесникова. В начале 2000-х «Савва» успела выкупить несколько медийных активов в Приволжском федеральном округе и, по некоторым данным, использует их для поддержки местных властей. «У „Саввы“ в регионе карт-бланш, это люди, прямо говоря, приближенные к власти республики», — считает председатель чувашского отделения «Справедливой России» **Леонид Лукин**.

Каким образом увлечение строительным бизнесом сочетается с одежными амбициями? «„Савва“ — инвестиционный фонд с разнообразными интересами. Управление и инвестиции в текстиле и стройке четко разведены», — убеждает Дмитрий Романцов. Впрочем, «вседальность» Никиту Колесникова еще никогда не подводила. **СФ**

«РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС ХОЛДИНГ» СОЗДАЛ РЯД УДАЧНЫХ СЕТЕВЫХ СЕМЕЙНЫХ РЕСТОРАНОВ. А ВОТ НА КОФЕЙНОМ РЫНКЕ УСПЕХА ДО СИХ ПОР НЕ ДОБИЛСЯ. ТЕПЕРЬ ОН ХОЧЕТ «СПАСТИ МИР OT STARBUCKS» — СОВМЕСТНО С БРИТАНСКОЙ СЕТЬЮ КОФЕЕН COSTA COFFEE. **текст:** екатерина трофимова

Чистый кофе



Costa Coffee делает ставку не столько на атмосферу заведения, сколько на качество своего кофе

ALAMY/PHOTOS

Одна из первых кофеен Costa Coffee, расположенная в лондонском районе Уимблдон, с виду ничем не отличается от большинства подобных заведений: два уютных зала в коричневато-красных тонах, стойка бариста, небольшие столики.

«Эта кофейня наиболее похожа на те заведения, которые скоро появятся в России», — рассказывает менеджер по международному маркетингу компании Costa Coffee **Марк Китсон**. Однако организация бизнеса Costa Coffee в России будет отличаться от модели, которую сеть использует в большинстве стран.

Сегодня Costa Coffee насчитывает почти 1000 точек в 20 странах. При этом на новых рынках она развивается через про-

дажу мастер-франшиз. В России же компания решила опереться на плечо партнера. В конце 2007 года холдинг Whitbread (владеет Costa Coffee) создал СП «Брава» на паритетных началах с «Росинтер ресторантс холдинг». До сих пор подобная стратегия использовалась только в Китае, где Costa Coffee развивается с помощью двух СП — в Пекине и Шанхае.

«Россия и Китай — своеобразные рынки. И на Западе есть ощущение, что на

досье

КОМПАНИЯ «РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС ХОЛДИНГ» работает на российском рынке с 1990 года. Управляет собственными сетями ресторанов «IL Патио», «Планета суши» и «1-2-3 кафе», а также лицензионными брендами «T.G.I. Friday's» и «Сибирская корона». В общей сложности компания оперирует 216 ресторанами в 24 городах России, стран СНГ и Центральной Европы, включая страны Балтии. С июня 2006 года акции «Росинтер ресторантс холдинг» торгуются на РТС. Выручка компании в 2006 году по МСФО составила \$218,6 млн. Крупнейший акционер — основатель и председатель совета директоров компании Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко.

COSTA COFFEE основана братьями Серджио и Бруно Коста в 1971 году. Оперирует сетью кофеен в 20 странах мира. Тысячное заведение сети должно открыться в феврале в Москве. Все бариста кофеен проходят обучение в Академии Costa Coffee, действующей на базе собственной обжарочной фабрики в Лондоне. Фабрика производит весь объем кофе, используемый точками сети. Costa Coffee принадлежит британскому холдингу Whitbread PLC.

них трудно войти, — объясняет это решение основатель и председатель совета директоров „Росинтер ресторантс“ **Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко**. — Я очень люблю это ощущение».

Партнерство с «Росинтером», в активе которого такие проекты, как «Ростикс» (в настоящий момент выведен из состава холдинга в независимую структуру), «IL Патио», «Планета суши» и T.G.I. Friday's, безусловно, добавило британцам уверенности. Первая кофейня Costa Coffee в России откроется в Москве на Пушкинской площади в феврале 2008-го. Первоначальные инвестиции в проект составят \$10 млн (эта сумма близка к той, которую



Как считает Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко, альянс с Whitbread подобен вступлению в брак

НОУ-ХАУ

Компания «Росинтер ресторантс холдинг»:

- отказалась от развития собственной сети кофеен «Мока Лока»;
- создала СП с британским холдингом Whitbread для развития сети под международным брендом Costa Coffee;
- планирует добавлять в меню блюда русской кухни, но при этом хочет сохранить формат «чистой» кофейни.

РЫНОК

СЕГМЕНТ КОФЕЕН на российском ресторанном рынке пока ничтожно мал: он оценивается примерно в \$400 млн, его доля — не более 3%. Сегодня в России насчитывается около 1000 кофеен, из них около 44% — сетевые. Основными игроками являются «Кофе хауз» (182 точки) и «Шоколадница» (более 130 заведений). Де-факто они представляют собой не «чистые» кофейни, в которых большую часть ассортимента составляет кофе и посетители обслуживают себя сами, а так называемые городские кафе с расширенным меню и официантами. Пока второй формат в России гораздо более популярен. Однако в долгосрочной перспективе конкуренцию отечественным сетям могут составить крупные западные компании, блюдущие «чистоту жанра». Так, McDonald's в собственных заведениях на территории России уже открыл свыше 30 кофеен под брендом «Маккафе». А в сентябре 2007 года в нашу страну пришел лидер кофейного рынка Starbucks (около 12 тыс. заведений по всему миру). Пока он открыл всего две кофейни в Москве.

ежегодно вкладывают в свое развитие нынешние лидеры рынка — «Кофе хауз» и «Шоколадница», из расчета \$100–200 тыс. на одну кофейню. Через пять лет их число в России, Белоруссии и на Украине должно превысить две сотни, с учетом того, что 40–50% точек будут работать по франшизе. По словам партнеров, это еще пессимистичный сценарий. «Если по дороге появится заяц, который захочет прыгнуть к нам (то есть достойный объект приобретения) — СФ, 200 точек сразу превратятся в 300», — делает оговорку Ордовский-Танаевский. Правда, у самого главы «Росинтера» до недавнего времени кофейный рынок должен был вызывать скорее негативные эмоции.

Сумасшедшая шоколадка

О НАМЕРЕНИИ создать сеть из 500 кофеен «Росинтер» заявил еще пять лет назад. Весной 2002 года холдинг запустил сеть «Мока Лока». К концу 2003-го в нее входило 11 точек (у «Кофе хауза» и «Шоколадницы» тогда было 30 и 14 заведений соответственно), а оборот по итогам года превысил \$800 тыс. К 2005-му «Мока Лока» удалось открыть 21 кофейню, но после этого сеть остановилась в своем развитии. Более того, сегодня она усохла в полтора раза — до 14 точек.

По мнению координатора российского филиала Speciality Coffee Association of Europe Константина Воеводкина, у «Мока Лока» просто не было четкого позиционирования. Сеть состояла из трех совершенно разных форматов — стационарных отдельно стоящих кофеен, кофейных «уголков» в ресторанах «Ростикс» и «закрытых» помещений, расположенных в офисных зданиях и учреждениях, вход в которые

ограничен (например, до сих пор одна из таких кофеен работает в МГИМО).

С тем, что причина неудачи именно в маркетинге, согласен и генеральный директор компании ресторанных консалтинга «Настроение+» Денис Яхно: «Качество и ассортимент были на высоте, но вот бренд все подорвал». Дело в том, что «Росинтер» попытался не использовать в названии набившее оскомину слово «кофе», которое так или иначе эксплуатировалось большинством других сетей. Вместо этого Ордовский-Танаевский, выросший в Венесуэле, выбрал словосочетание «Мока Лока» (по-испански — «сумасшедшая шоколадка») из песни Рики Мартина. Однако расчет на узнаваемость слов из популярной композиции не оправдался.

Между тем сам Ордовский-Танаевский утверждает, что у холдинга просто наились более важные задачи, чем развитие сети «Мока Лока». В 2005 году «Росинтер» был занят выходом на IPO, а также созданием стратегического альянса с Yum! Brands Inc., владеющей известной сетью фастфуда KFC. Одновременно в холдинге проходил процесс реструктуризации. Подразделения были разграничены по концептуальному и территориальному признаку. И если раньше за каждый проект полностью отвечала своя команда, то затем управление брендами перешло в единый отдел маркетинга. При этом предприятия в Москве, Подмосковье и Петербурге стала курировать московская бизнес-группа, точки в России и СНГ — региональная, а рестораны в Восточной Европе и странах Балтии — европейская бизнес-группа. Так что на «Мока Лока» в тот момент просто не хватило управленческих ресурсов.

С другой стороны, все эти реформы не затормозили развитие таких сетей, как «Планета суши» и «IL Патио». Например, последняя за полтора года (с 2005-го по июль 2007-го) выросла в полтора раза, до 70 ресторанов. Видимо, проблема «Мока Лока» крылась не только в маркетинговых просчетах, но и в недостаточной доходности кофейного сегмента в целом. «В ресторане японской кухни народу не меньше, а средний чек \$20–30 против \$7–10 у кофеен, — отмечает исполнительный директор консалтинговой компании Restcon Андрей Петраков. — В среднем рентабельность кофеен в пределах 20%, тогда как в демократичных ресторанах может быть 30% и больше». Так что «Росинтер» сосредоточился на других, более доходных проектах и безнадежно отстал в кофейной гонке.

Высокомерный Starbucks СЕГОДНЯ у «Кофе хауз» и «Шоколадницы» свыше 180 и 130 точек соответственно, а сегмент кофеен является одним из самых концентрированных. По данным «Бизнес Аналитики», на долю сетей приходится 64% выручки, тогда как в сегменте демократичных ресторанов (fast casual) — только 18%. У проекта «Мока Лока» было, по сути, два пути: либо самому стать «зайцем», то есть продаться профильному игроку, либо найти партнера — международную сеть. Работа по франшизе «Росинтер» не интересовала. Заходить в кофейную речку во второй раз холдинг был готов, только поровну разделив со «старшим братом» все риски. «Если кто-то хочет приходить в Россию и работать с нами, он должен вкладывать средства, а не просто получать деньги за то, что мы раскручиваем торговую марку», — объясняет Ордовский-Танаевский. — Совместное предприятие — это самый полноценный и трудный вариант сотрудничества, как брак. Инвестиции делятся поровну, копейка в копейку». Часть своей доли «Росинтер» внес, передав СП уцелевшие кофейни «Мока Лока». В течение полугода все они будут ребрендированы в Costa Coffee.

Интересно, что до британской сети «Росинтер» вел переговоры с ее главным глобальным конкурентом — американской Starbucks. Но мировой лидер кофейного рынка оказался слишком высокомерным. «Когда я сказал, что хотел бы представить на российском рынке что-то, чего нет в их меню, они ответили: „Никогда в жизни!“ И я понял, что не хочу с ними работать», — вспоминает Ордовский-Танаевский.

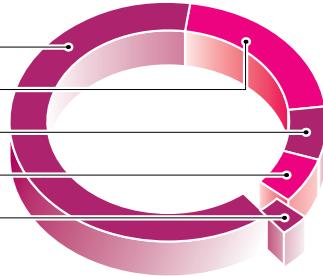
Кроме того, вполне возможно, Starbucks был не готов делить с российским холдингом тяготы «супружеской жизни». В итоге американская сеть вышла на российский рынок в сентябре 2007 года, через франчайзи — компанию «Монэкс трейдинг» (последняя является «дочкой» кувейтской MH Alshaya, которая уже развивает Starbucks в ряде азиатских стран).

Для «Росинтера» Costa Coffee оказалась гораздо более гибким партнером. Во-первых, она согласилась разделить финансовое бремя, а во-вторых, поддержала гастрономические пристрастия Ордовского-Танаевского. «Еда, которая подается в наших кофейнях, должна быть приспособлена к тому рынку, на котором мы работаем», — согласен исполнительный директор Costa Coffee **Джон Деркач**. Так, например, в российское меню будет включен

Кофейная доза структура российского ресторанных рынка*

62,9	Casual dining (демократичные рестораны)
20,7	Fast casual (рестораны с элементами самообслуживания)
7,2	Fast food (рестораны быстрого обслуживания)
6,2	Fine dining (рестораны высокой кухни)
3,0	Кофейни

*данные по городам с населением свыше 100 тыс. человек
Источник: «Росинтер рестораны холдинг»



кофе с добавлением алкогольных напитков, что не практикуется в других странах. Предполагается добавить также блюда русской кухни — например, блины.

АНГЛО-ИТАЛЬЯНСКИЙ АКЦЕНТ

ТЕМ НЕ МЕНЕЕ Costa Coffee не собирается идти по пути «Кофе хауз» и «Шоколадницы», которые ради увеличения среднего чека давно превратились из чистых кофеен в так называемые городские кафе. По крайней мере, появления супов и салатов в меню британской сети не ожидается. «Когда мы открывались в Индии, то думали, что будем продавать в основном чай. Но оказалось, что капучино — это наш самый популярный в Индии продукт. Мы провели рыночные исследования и увидели: люди в России тоже считают, что кофейня должна предлагать кофе, а не еду или чай», — объясняет Джон Деркач.

«Конкуренты любят продавать атмосферу. Но ни „Кофе хауз“, ни „Кофемания“ не говорят, что у них самый лучший кофе», — вторит партнеру Ордовский-Танаевский. — Мы же будем это делать, будем варить самый лучший кофе, какой только можно приобрести в Москве».

Весь кофе для кофеен Costa Coffee делается на собственной обжарочной фабрике в Лондоне под присмотром мастеров из Италии (сама компания была основана в 1971 году двумя братьями-итальянцами). При этом процесс выстроен с британской дотошностью: в общей сложности он занимает 72 часа, в течение которых продукт 81 раз подвергается контролю качества. Расфасовка после обжарки происходит в течение 20 минут, что сохраняет аромат и вкус кофе. Между тем технология многих других производств не обеспечивает подобной оперативности: они могут хранить кофе неупакованным в течение трех суток.

Впрочем, президент сети «Кофе хауз» **Владислав Дудаков** сомневается в том, что итальянские традиции и английские технологии дадут новому игроку весомое преимущество. «Мы тоже работаем над улучшением качества кофе», — говорит он, напоминая, что к концу января его компания планирует запустить собственный обжарочный цех в Подмосковье. «Кроме того, истинных ценителей кофе в нашей стране на самом деле не так много, равно как и в Европе. Поэтому для кофеен важно местоположение, удобство и атмосфера. А говорить о том, что у кого-то будет лучший кофе, — это рискованно и является чисто маркетинговым заявлением», — добавляет Дудаков.

Однако Costa Coffee, в отличие от «Мока Лока», имеет опыт формирования потребительской лояльности к своему основному продукту — кофе. «Такой путь более сложен и затратен с точки зрения времени и денег, но это единственная для Costa Coffee возможность быть успешными», — полагает владелец ресторанных холдинга «Арпиком» **Михаил Зельман**.

Дело в том, что догнать «Кофе хауз» и «Шоколадницу» в сегменте городских кафе Costa Coffee уже вряд ли сумеет. А вот ниша «чистых» кофеен в России сегодня почти пуста. И постепенное ускорение ритма жизни добавляет ей привлекательности. Люди все чаще берут напитки и еду на вынос. Таким образом, несмотря на низкую стоимость среднего чека, кофейни становятся вполне жизнеспособными благодаря более высокой проходимости.

Значит, в будущем главным конкурентом для Costa Coffee окажутся даже не нынешние лидеры российского рынка, а глобальный бренд Starbucks. Как шутит сам Джон Деркач, «некоторые говорят, что наша миссия заключается в том, чтобы спасти мир от Starbucks». **СФ**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «РУССКОЙ МАСЛОЖИРОВОЙ КОМПАНИИ» ИГОРЬ ДЕНИСОВ ПЯТЬ ЛЕТ УПРАВЛЯЕТ «НЕБЛАГОПОЛУЧНЫМИ АКТИВАМИ», СЧИТАЯ ЭТО ТРЕНИРОВКОЙ ПЕРЕД БОРЬБОЙ С ГИГАНТАМИ МАСЛА И ЖИРА. **текст:** павел куликов

Вечный студент



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Гендиректор «Румако»
Игорь Денисов
по семечке
накапливает
знания
о рынке масел
и жиров

«Вы в армии служили? — спрашивает Игорь Денисов. — Между прочим, истребители натирают касторовым маслом для улучшения аэродинамики».

Последний российский завод по выпуску касторового масла был куплен компанией «Эфко» в 1998 году и переделан под обычный МЖК. Теперь оборонная промышленность это масло импортирует, так же как и медицинская. Импортируется и заменитель масла какао, который используют кондитеры, а также другие сложные жиры. Подавляющее большинство российских предприятий не занимается глубокой переработкой жиров. Ряд сложных продуктов (ассортимент довольно узок) производят лишь крупные игроки — та же «Эфко», «Солнечные продукты» и Нижегородский МЖК. Остальные, как и «Румако» Игоря Денисова, занимаются подсолнечным маслом. Денисов проводит аналогию с нефтяной отраслью, которая, по его словам, чем-то напоминает масложировую.

досье

ОАО «РУССКАЯ МАСЛОЖИРОВАЯ КОМПАНИЯ» («Румако») открылось в 2005 году. Фактически компания была создана в 2002 году, когда ее нынешний гендиректор Игорь Денисов взял в управление Ставропольский МЖК, находящийся на балансе строительной компании «Декра». В состав «Румако» входят Ставропольский, Панинский, Раменский комбинаты и строящийся завод модифицированных жиров в Серпухове. Владельцами 50% акций компании являются двое из трех владельцев «Декры» — Наталья Мироненко и Сергей Денисов. Оставшиеся 50% — у компании «Стройгазконсалтинг». Оборот «Румако» в 2007 году составил 1,2 млрд руб.

«Мы живем как в Баку начала ХХ века,— сокрушается гендиректор „Румако“.— Делаем из нефти лишь керосин и мазут».

Сейчас «Румако» переделывает обанкротившуюся швейную фабрику «Пролетарий» (Серпухов) в завод спецжиров: первая очередь будет запущена в июле 2008 года. Игорь Денисов мечтает о том, чтобы его компания наконец стала инновационной.

Полоса невезения

ОКОЛО пяти лет назад, отучившись в бизнес-школе ГУ-ВШЭ, Денисов вместе с группой менеджеров взялся вывести на точку безубыточности Ставропольский масложировой комбинат. Предприятие висело на балансе крупной строительной компании «Декра», принадлежащей бизнесменам **Наталье Мироненко, Сергею Денисову и Николаю Саркисову**, и было для нее обузой. Владельцы были целиком погружены в девелоперский бизнес: например, прошлым летом они приобрели у **Александра Занадворова** 25% акций компании «Манежная площадь», контролирующей ТЦ «Охотный ряд». Ставропольский МЖК был «Декре» неинтересен и приносил «плановый убыток». А магистерская работа Игоря Денисова была как раз по теме масел и жиров. Он два года анализировал масложировой бизнес компании «Накоста», которой принадлежали три завода: Лискинский МЭЗ, «Салолин» и Троицкий МЖК. Так что в теории Денисов имел полное представление об отрасли.

Подход к управлению у него так и остался академическим. Рассказывая об антикризисных шагах на Ставропольском МЖК, он жонглирует цифрами и рисует графики. Если его рассказ упростить, то получается, что на средства, выделенные двумя акционерами «Декры» Натальей Мироненко и Сергеем Денисовым, он построил элеватор и маслозавод. Это позволило хранить большие объемы сырья и готовой продукции, а также расширить производство. В результате МЖК начал генерировать прибыль, но крупным предприятием в масштабах отрасли не стал. Мощность Ставропольского МЖК — 220 тонн маслосемян в сутки. Между тем завод лидера рынка, компании «Юг Руси» (Ростов-на-Дону), в сутки перерабатывает 3 тыс. тонн сырья.

Значимых показателей Ставропольскому МЖК в ближайшее время не добиться. «Завод находится в неблагоприятной зоне,— утверждает Игорь Денисов.— В Ставропольском крае собирают в среднем около 300 тыс. тонн подсолнечника, и этого

Рабочий трудился до первой зарплаты, после чего на месяц уходил в запой. Когда заканчивались деньги, он устраивался уже на другой завод, где история повторялась

хватает на то, чтобы обеспечить местные заводы сырьем лишь на 60%. Теория подвела Денисова: о неудачном расположении комбината он догадался уже после того, как ввязался в игру, но все равно не жалеет. Покупку завода он сейчас называет «выходом на рынок с преодолением низкого ценового барьера».

«Неблагоприятный» завод дал начало компании «Румако». Сейчас она состоит из трех действующих заводов и одного строящегося. За последние три года во многом из-за ценовых войн в России закрылись восемь крупных жировых комбинатов. Маленькой компании «Румако» удалось продержаться благодаря склонности Денисова к разного рода теориям.

Спрос на подсолнечное масло зависит от сезона. Просчитав его колебания на графиках, Денисов выстроил сбыт так, чтобы точно и оперативно подстраиваться под взлеты и падения спроса. Это позволило ему опережать более крупных, но и более неповоротливых конкурентов — быстрее закупать сырье и продавать готовое масло по более выгодной цене. «В следующем году я надеюсь докторскую защитить по масложировому направлению,— говорит Денисов.— Сейчас учусь в докторантуре ГУ-ВШЭ».

Второй площадкой «Румако» обзавелась уже в 2005 году. Опять-таки на средства своего инвестора Денисов приобрел Раменский МЖК. Но, как ни парадоксально, после покупки этого завода выяснилось, что и он находится в неблагоприятной зоне. Денисов хотел получить предприятие как можно ближе к рынку сбыта, а именно к Москве. Но комбинат оказался слишком близко. Жители города Раменское предпочитали ездить на заработки в мегаполис, где могли получить зарплату на 30–40% больше, так что Денисову достались самые нерадивые сотрудники. Ему снова пришлось учиться, но уже на собственных ошибках.

«Салатов» и «Салатень»

ЗАВОД находится в 12 км от Раменского, в деревне Кузнецово, которую местные жители называют технопарком. Помимо МЖК там есть хлебокомбинат, мясоком-

бинат и завод по производству мороженого. Проблема заключалась в постоянной миграции кадров. По словам Игоря Денисова, рабочий, как правило, трудился до первой зарплаты, после чего на месяц уходил в запой. Когда заканчивались деньги, он устраивался на другой завод, где история повторялась. Таким образом, пройдя по кругу, рабочий опять возвращался на первое место трудоустройства, куда его брали от безысходности.

Денисову удалось частично решить проблему: он пригласил на ключевые должности специалистов из Черноземья, где зарплаты еще ниже раменских. Но возникла другая сложность. Подсолнечное масло, которое изготавливали Раменский МЖК, оказалось по-своему уникальным продуктом. На Ставропольском МЖК производилось масло для рынка b2b, а Раменский завод делал масло рафинированное. Оно тоже продавалось по каналам b2b, но теоретически его можно было разливать по бутылкам. Однако теория разошлась с практикой: качество масла не позволило Денисову выйти на потребительский рынок, хотя именно этого он и хотел, покупая второй завод.

В отрасли существует две хорошо освоенные технологии переработки масла: одна — от датской компании Alfa Laval, другая — от бельгийской De Smet. На Раменском МЖК в советские времена специалисты Союзпищемаша создавали собственную технологию, и она оказалась неудачной. «Мы купили самовар, который собирались запустить в космос,— сетует Денисов.— Но он туда не полетел». Раменский завод, по сути, стал учебным центром, где привлеченные Денисовым специалисты осваивали процесс рафинации масла. В сутки МЖК производил всего 50 тонн конечного продукта, который по-прежнему продавался по каналам b2b.

Гендиректор «Румако» не стал переживать и на сей раз. Рафинированное масло он до того не выпускал и посчитал работу на «универсальном» оборудовании тренировкой. «Актив был для нас ценой вхождения на новый рынок сбыта», — считает Денисов. Он частично модернизировал оборудование, повысив качество масла, и все-таки вышел на потребительский рынок,



Качество выпускаемого в Раменском масла «Румако» не устраивает, но его производство пока лишь эксперимент

НОУ-ХАУ

Генеральный директор «Румако» Игорь Денисов:

- использует математический подход к построению сбыта, чтобы опережать конкурентов за счет сезонности спроса;
- строит завод модифицированных жиров, открывая для себя новый сегмент рынка, где нет ценовых войн;
- создает федеральный проект «Агрогипермаркет», чтобы выстроить долговременные отношения с производителями сырья.

рынок

ПО ДАННЫМ ПОРТАЛА OILWORLD.RU, в сезон 2006–2007 годов на долю компаний «Юг Руси» и «Эфко» приходилось почти 60% рынка подсолнечного масла, «Солнечные продукты» занимали 9,9%, НМЖК – 6%, «Русские масла» – 4,6%, WJ – 3,6%. Остальное делят между собой более 100 небольших компаний. В 2007 году цена подсолнечника выросла с 5,5 до 17,5 руб. за 1 кг. Объем рынка с учетом скачка цен составил \$12 млрд. Эксперты прогнозируют рост и в количественном выражении. Потребление растительных жиров составляет 15 кг в год на душу населения. Ожидается, что через 10 лет оно увеличится до 35–40 кг в год за счет замещения животных жиров.

пусть и «в тестовом режиме». Завод стал разливать в бутылки масло под брендами «Рада» и «Салатов». Оно относилось к низкому ценовому сегменту и продавалось в Москве, области и близлежащих регионах в небольших объемах.

Но полоса трудностей не кончалась. Юристы «Румако» выяснили, что марка «Рада» до степени смешения похожа на зарегистрированную ранее марку «Стрелецкая рада», а «Салатов» — на уже существующий «Салатень» (правда, эти бренды хоть и зарегистрированы, но никем не используются). Активное продвижение марок может иметь неприятные юридические последствия.

Денисов уже привык к тому, что ничто в его масложировом бизнесе не идет гладко, и подошел к проблеме просто. В прошлом году на Воронежском МЖК он решил выпускать масло под брендом компании. Правда, на его продвижение, по словам Денисова, потребуется \$10 млн, и дело это небыстро: топ-менеджер не собирается рисковать и хочет инвестировать в рекламу марки будущую прибыль от продаж.

Жиры будущего

ДОСТИЖЕНИЯ Игоря Денисова пока ограничиваются тем, что он привел в порядок три далеко не самых лучших в отрасли

завода. Но за последний год стоимость сырья увеличилась втрое, а стоимость готовой продукции — в два с половиной раза. Бизнес стал высокооборотным (см. график), и инвестиции отбиваются быстрее.

Вложенные в Ставропольский МЖК \$6 млн давно окупились, и сейчас стоимость завода вдвое выше. Раменский и Воронежский заводы окупились наполовину. Через два года Игорь Денисов ожидает полного возврата инвестиций, которые в совокупности составили 900 млн руб. Гендиректору «Румако» верят: в сентябре 2006 года у компании появился новый акционер. По 25% акций компании по-прежнему принадлежат Наталье Мироненко и Сергею Денисову. Еще 50% у компании «Стройгазконсалтинг» — одного из крупнейших строительных подрядчиков «Газпрома». В дальнейшем «Румако» обзавелась еще двумя активами — приобрела Воронежский МЖК и швейную фабрику, которую сейчас переделывает в завод модифицированных жиров.

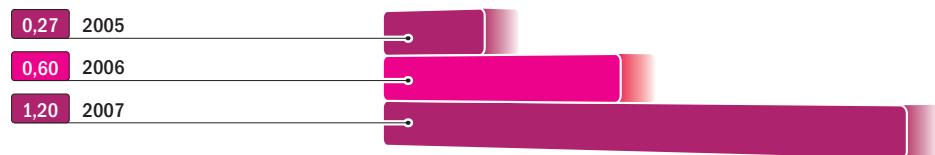
Пока единственная инновация «Румако» — непрозрачная бутылка для подсолнечного масла с одноименным названием, которая, как утверждает Денисов, увеличивает срок хранения продукта с года до двух. Однако новый завод не только станет выпускать бутилированное масло приемлемого качества, но и сделает из Денисова отраслевого первопроходца. Помимо спредов — соусов и мягких масел, кондитерских кремов и блочного маргарина — он будет изготавливать «интересные продукты». «Например, стеарин — это не только свечи, которые мы зажигаем на Новый год и в храмах, — говорит гендиректор «Румако». — Этот жир как губка впитывает любые запахи и умеет их хранить». Стеарин используют, например, при изготовлении губной помады, пудры и кремов. Другой «интересный продукт» — олеин, который служит основой для шампуней, бальзамов, аромамасел и моющих средств. В Воронеже Денисов собирается производить большие объемы того же наливного подсолнечного масла.

Инновации, считает Денисов, не просто реализация амбиций, а необходимость. На рынке подсолнечного масла рано или поздно гиганты отрасли прижмут его к стенке. «Этот рынок монополизирован, — говорит Денисов. — Шесть крупнейших игроков в сумме занимают около 60%. А на рынке спецжиров ценовые войны пока невозможны. Там около 60% приходится на импорт, а иностранные игроки пока предпочитают здоровую конкуренцию».

Колхоз на доверии

У ДЕНИСОВА есть и одиозные мечты. Его академический ум породил проект федерального масштаба под названием «Агрогипермаркет». Идея в том, чтобы объединить в консорциум нескольких переработчиков сельскохозяйственной продукции: пшеницы, кукурузы, свеклы, ячменя, сои, рапса, подсолнечника. Чтобы исключить внутреннюю конкуренцию, каждая из компаний занималась бы переработкой своих культур. Эффект синергии достигался бы за счет строительства общей инфраструктуры — хранилищ или машинно-тракторных станций. Дефицит сырья становится самой актуальной проблемой в отрасли, и члены консорциума попытаются обезопасить себя от него. Они собираются заключать с хозяйствами договоры, по которым те станут пользоваться инфраструктурными благами «Агрогипермаркета», а взамен продавать урожай только ему — по фиксированной цене.

Крупные компании в какой-то момент приобрели собственные посевные площади. «Юг Руси» выкупил 150 тыс. га, «Эфко» — 120 тыс. га. Денисов считает

**Скользжение вверх
рост оборота «Русской масложировой компании»**

Источник: ОАО «Русская масложировая компания»

эти приобретения бессмысленными и в подтверждение своего мнения упоминает о том, что «Эфко» недавно продала больше половины ранее приобретенных земель. «Как только ты уходишь в собственность или долгосрочную аренду, отношения с крестьянами меняются,— рассуждает гендиректор «Румако».— Достаточно вспомнить про стольпинские реформы: когда крестьяне работают на дядю, они теряют интерес к тому, чем занимаются».

Как считает Денисов, в ближайшую пару лет в России появится много новых иностранных игроков, в том числе в сегменте спецжиров. Тогда настанет время инноваций уже не в продуктах, а в ме-

неджменте. Отсюда и мысль о создании «Агрогипермаркета». Мешает одно: мало акционеров-строителей для реализации проекта такого масштаба. Впрочем, Денисову поверили уже восемь компаний — владельцев сельхозактивов, а фонду «Дельта-инвест» удалось привлечь \$1 млрд под реализацию программы. На эти средства в 2009 году будет запущен пробный шар — pilotный вариант «Агрогипермаркета» в одном из 11 российских зерновых регионов, а именно в Ростовской области. Впрочем, Денисову хватает и этого. Теоретику вновь предстоит осваивать практические навыки и, возможно, опять ошибаться. **СФ**

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

ЭТО цена настоящего мужчины

Сексуально-потребительская
революция XXI века

Коммерсантъ 

Покупайте книгу:

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



конкуренция

частная практика

Российские производители шин находятся в парадоксальной ситуации: на фоне растущего рынка им приходится жаловаться на спад производства и терпеть убытки.

Прокол на подъеме

текст: **даниил желобанов**



ИТАР-ТАСС

Ежегодный рост российского рынка шин оценивается в 10–15% — как в денежном, так и в натуральном выражении. В результате, по данным Nokian Tyres, в 2006 году его объем составил 1,15 млрд евро, а в 2007-м, по предварительным оценкам, — 1,28 млрд евро.

Это неудивительно: парк автомобилей неуклонно растет, и в 2006 году продажи легковых и легких коммерческих автомобилей (микроавтобусы, легкие грузовики и т. д.) в России впервые превысили 2 млн штук.

В то же время объем внутреннего производства в 2006-м впервые за последние восемь лет, по информации ОАО «Нижнекамскшина» (НКШ), сократился с 40,5 млн до 37,3 млн штук. Данные участников рынка зачастую расходятся: так, компания «Сибур — Русские шины» оценивает российское производство шин в 2006 году в 39,9 млн штук, причем без учета шин для мотоциклов и мотороллеров. Однако и она признает, что падение производства составило минимум 1 млн штук в год.

Суммарные продажи автомобильных шин, на долю которых приходится большая часть шинного рынка, по сведениям Nokian Tyres, за год выросли с 32,9 млн до 35,5 млн штук. Хотя продажи в более дорогих сегментах А (от \$100 за шину) и В (от \$50–100) выросли с 6 млн до 7,4 млн и с 3,6 млн до 4,8 млн штук соответственно, основной рост пришелся на западные брэнды. Наиболее дешевый сегмент С, где доминировали российские производители, впервые не показал роста, и продажи в нем остались на уровне 23,3 млн штук. Что также понятно: производство автомобилей

отечественных марок, составляющих основу потребления шин класса С, падает уже несколько лет подряд.

По данным НКШ, из 12 крупнейших российских заводов в 2006 году производство снизилось сразу у девяти. Причем россияне оказались в «двойном провале»: на фоне падения сбыта им приходится еще и срочно реформировать производство. Например, в 2006-м «Сибур — Русские шины» решил развести пересекавшийся до сих пор ассортимент своих заводов. Программа специализации обернулась для входящего в холдинг Ярославского шинного завода снижением производства на 1,1 млн штук.

«Мы свернули производство сельскохозяйственных шин и полностью закрыли цех по изготовлению устаревших шин на текстильной основе,— рассказывает заместитель генерального директора по стратегическому развитию холдинга „Сибур — Русские шины“ **Игорь Караваев**.— Делать шины для базовской „классики“ не самоцель. Прежде всего нам нужен прибыльный бизнес». На АвтоВАЗе действительно далеко не уедешь: так, НКШ, крупнейший поставщик АвтоВАЗа, отрапортовала о росте производства в 2006 году на 7%, но при этом лишь сократила чистый убыток по сравнению с 2005-м с 51,3 млн до 39,9 млн руб.

Междур кризисом и банкротством

СЕЙЧАС РОССИЯНАМ, хотя и контролирующими около 70% рынка в количественном выражении, приходится держать глубокую оборону. «В сегменте А, наиболее прибыльном, нас нет — иностранцы конкурируют между собой, и все они также имеют дополнительные, поддерживающие брэнды, с которыми все шире выходят в сегмент В», — вздыхает Игорь Караваев. Действительно, за последние три года Michelin и Nokian успели построить и запустить в России заводы мощностью по 2 млн шин в год.

Очевидным выходом для россиян была бы спешная продажа активов превосходящему по силам противнику, но отечественные заводы слишком устарели

В наиболее сложном положении оказался один из сильнейших игроков российской «команды» — «Амтел-Фредештайн». Крупнейший в России производитель шин для легковых автомобилей уже который год борется за выживание, и пока без особого успеха. Запустив еще в 2003-м беспрецедентную для российского рынка программу развития, к концу 2006 года компания довела объем кредиторской задолженности до \$820 млн, что примерно сопоставимо с ее годовым оборотом — с учетом зарубежного производства и продаж в Европе. О ее нынешнем состоянии свидетельствует хотя бы тот факт, что основатель «Амтел-Фредештайн» **Судхир Гупта** летом 2007 года приступил к распродаже остававшегося у него пакета 29,27% акций, сократив к началу сентября свою долю до 10,83%, и заявил о намерении продать и остальное. Желание капитана покинуть тонущий корабль разуверило прочих держателей бумаг в перспективах «Амтела». Только слета 2007-го акции компании на Лондонской бирже упали вдвое.

Сейчас «Амтел-Фредештайн» надеется только на одно: в первом квартале 2008 года наконец должна заработать вторая очередь завода в Воронеже. Если этому не помешают отношения с кредиторами, компания сможет увеличить производство на 2,5 млн шин в год, что даст ей шанс рассчитаться с долгами. Впрочем, сделанное надо еще и продать, причем желательно с прибылью, а например, розничная сеть AV-ТО, купленная за последние годы в числе прочих активов, пока приносит компании лишь многомиллионные убытки.

Игроки рынка полагают, что «Амтел-Фредештайн» не стоило затевать конкуренцию с мировыми грандами в сегменте А: покупка голландского завода Vredestein Banden, обошедшегося в \$250 млн, себя не оправдала. Теперь же, при неблагоприятном исходе событий, россияне рискуют потерять и одного из немногих игроков в сегменте В, где, по утверждению заместителя гендиректора ОАО «Амтел-Фредештайн» по продажам и операциям **Ильи Иванова**, его компания пока занимает 39%.

Но даже если розничная сеть и прочие сбытовые подразделения «Амтел-Фредештайн» все-таки заработают в полную силу, реализовать задуманное ему вряд ли удастся. Так, по словам генерального директора Nokian Tyres в России **Андрея Пантикова**, в 2007 году его компания удвоила производственные мощности во Всеволожске, доведя их до 4 млн шин в год. Причем продажи Nokian в России по итогам первых девяти месяцев 2007 года выросли на 52%, превысив продажи в Скандинавии. А ее розничная сеть Vianor в России насчитывает около 130 точек, уже превзойдя по размерам AV-ТО. Если учесть, что российский рынок, по прогнозам Nokian, вырастет в 2008 году всего на 2 млн штук, задача «Амтел-Фредештайн» по увеличению продаж на 2,5 млн шин в год выглядит весьма сложной. Ее можно было бы частично решить за счет заключения договора с крупным автопроизводителем, однако, как рассказал Игорь Караваев, такие контракты обычно

рассчитаны на перспективу. «Продажа шин автопроизводителям часто приносит шинным заводам лишь убытки. Поставщик шин рассчитывает окупить потери за счет того, что владелец автомобиля будет в дальнейшем покупать те же шины, какие стояли на его машине изначально, уже по более высокой цене», — пояснил он.

Без протектора

ОЧЕВИДНЫМ выходом для россиян была бы спешная продажа активов превосходящему по силам противнику, но отечественные заводы слишком устарели. Например, по собственной информации НКШ, на январь 2007 года износ оборудования на крупнейшем в России шинном предприятии составлял 96%. «Даже на относительно современных заводах в России есть старая и новая части производства, а иностранцев старые станки не интересуют», — говорит Игорь Караваев. «За последние десятилетия технологии в шинном производстве ушли далеко вперед, поэтому мы предпочли строить свой завод с нуля», — разделяет его точку зрения Андрей Пантиков.

Поэтому, например, «Сибур — Русские шины» предпочитает действовать по принципу brownfield: предлагает партнерам строить новое предприятие рядом с действующим заводом, используя его инфраструктуру и специалистов по производству. По подобному принципу уже было создано в 1995 году СП «Матадор-ОмсКшина», в котором «Сибур» владеет 50% акций наравне со словацким производителем Matador, входящим в концерн Continental, и теперь компания намерена подобную практику расширять. «Это оптимальный вариант для западников, мы уже ведем такие переговоры и готовим под это специальные дочерние предприятия в Ярославле и на других заводах», — сообщил Караваев. Главное успеть, например, до 2011-го, к которому Nokian намерена довести объем производства в России до 10 млн шин в год.

5,2 тонны весит самая большая в мире шина VELS 59/80 R63 от Michelin для самосвалов Caterpillar 797

«Сибур — Русские шины» может себе позволить временно поступиться объемами производства ради рентабельности



DPA/PHOTOS

«Нижнекамскшина» остается основным поставщиком «народной» авторезины



DPA/PHOTOS

«Сибур — Русские шины»

Крупнейший игрок российского шинного рынка завершил оптимизацию бизнеса и занялся поиском иностранных партнеров.

Объем производства в 2005 году*: 15,2 млн шт.

Объем производства в 2006 году*: 12,9 млн шт.

Стратегия: создание ассортиментно диверсифицированных производств, привлекательных для иностранных компаний.

Тактика: входящая в состав аффилированного с «Газпромом» холдинга «Сибур» компания объединила пять крупнейших шинных заводов — «Волтайр», «Омскшина», включая СП «Матадор-Омскшина» с компанией Continental, «Уралшина» и Ярославский шинный завод. Завершив в 2006 году программу специализации заводов, избавилась от нерентабельных направлений. Готовит дочерние предприятия с прозрачной структурой собственности для создания СП с иностранными партнерами.

Проблемы: за последние годы утрачено лидерство в сегменте легковых шин. Согласно собственным прогнозам, и в следующие несколько лет ей не удастся избежать общей для всех российских производителей тенденции частичной потери рынка.

Результат: продолжает опережать ближайшего конкурента и представлена в более рентабельных сегментах: до трети произведенных ею легковых шин продаются в сегменте В.

Новые цели: наращивание экспорта, выход в премиальный сегмент А, где российские производители пока практически не представлены.

* источник: ОАО «Нижнекамскшина»

** без учета Vredestein Banden

«Нижнекамскшина»

Компания продолжает ориентироваться на низкорентабельный сегмент, но сохраняет позитивную динамику производства.

Объем производства в 2005 году*: 11,4 млн шт.

Объем производства в 2006 году*: 12,2 млн шт.

Стратегия: предприятие создано с ориентиром на обеспечение шинами российских автозаводов — АвтоВАЗа, КамАЗа, УАЗА и др. В 2000 году госпакет акций ОАО «Нижнекамскшина» был передан в собственность «Татнефти». Таким образом, «Нижнекамскшина» имеет гарантированный сбыт, обеспечена сырьем в составе нефтехимического комплекса, а также финансовой поддержкой.

Тактика: все последние годы «Нижнекамскшина» постоянно наращивает объемы производства — в среднем на 500 тыс. штук шин в год. С советских времен предприятие ориентируется на технологии Pirelli. Ежегодно вкладывает в развитие производства около \$10 млн.

Проблемы: изношенность оборудования достигает 96%. Из-за ориентации на прямые поставки заводам компания закончила 2005 и 2006 годы с убытками. За последние два года акции компании упали в цене в 2,7 раза.

Результат: уверенное второе место по объемам производства. По экспертным оценкам, доля рынка в денежном выражении, постепенно снижавшаяся в последние годы, в 2007-м показала тенденцию к росту.

Новые цели: выход на проектную мощность 12,9 млн штук шин в год.

1846-й — год появления первой в мире резиновой шины

Судхир Гупта создал самый яркий проект рынка — и покинул его в самый трудный момент



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

До начала модернизации АШК прошел через банкротство



РИА НОВОСТИ

«Амтел-Фредештайн»

Самый амбициозный и перспективный проект шинного рынка России никак не может выбраться из затяжного кризиса.

Объем производства в 2005 году: 10,2 млн шт.

Объем производства в 2006 году: 10,8 млн шт.

Стратегия: создание наиболее современного и эффективного шинного производства в стране, ориентированного на сегмент В.

Тактика: с 2003 года, скupая и развивая производства, холдинг добился лидерства в среднекценовом сегменте на российском рынке. Покупка в 2005 году голландского завода Vredestein Vanden позволила выйти на европейский рынок и претендовать на долю в премиальном сегменте в России.

Проблемы: компания развивалась главным образом на заемные средства, в результате чего ее задолженность к июню 2007 года достигла \$820 млн, что сопоставимо с годовым оборотом, и продолжила расти. По экспертным оценкам, до 70% прибыли компании уходит на процентные выплаты. Розничная сеть «Амтел-Фредештайн» убыточна. Покупка в 2006 году Московского шинного завода себя не оправдала: производство переводится в Воронеж, а участок планируется продать.

Результат: несмотря на рост продаж в первом полугодии 2007 года на 37%, капитализация предприятия с тех пор упала вдвое. Основатель «Амтел-Фредештайна» **Судхир Гупта** покинул компанию и распродает ее акции.

Новые цели: реструктуризация задолженности и запуск в первой половине 2008 года нового производства в Воронеже.

Алтайский шинный комбинат

Крупнейший на востоке России завод продолжает наращивать производство, но почти не имеет шансов сохранить место в числе лидеров рынка.

Объем производства в 2005 году: 1,13 млн шт.

Объем производства в 2006 году: 1,18 млн шт.

Стратегия: развитие в рамках вертикально интегрированного холдинга «Нефтехимпром».

Тактика: комбинат, купленный в 1998 году компанией «Нефтехимпром», к 2001 году фактически остановился. В 2002-м был проведен через банкротство и, перейдя в собственность Алтайской шинной компании, также принадлежащей «Нефтехимпруму», возобновил производство. Значительную часть спроса обеспечивают госзаказ (Минобороны и РЖД) и корпоративные клиенты — КамАЗ и относительно мелкие автосборочные предприятия, нефтяные компании. Один из крупнейших производителей авиашин в стране.

Проблемы: комбинат в основном ориентирован на низкомаржинальный сегмент С. С ростом продаж шин категории А и В и развитием иностранного производства в России компания, скорее всего, покинет четверку лидеров рынка.

Результат: по итогам 2007 года компания сообщила об увеличении производства в денежном выражении на треть, но продолжает существенно отставать от крупнейших игроков.

Новые цели: выход в 2011–2012 годах на IPO. После завершения намеченной на 2011–2013 годы инвестиционной программы объемом 2 млрд руб. продажи должны увеличиться с нынешних 4 млрд до 12 млрд руб. в год.

идеи

заявка на будущее

wow ➔ c36
деньги под ногами ➔ c38
мысли ➔ c40
методы ➔ c41
своя игра ➔ c42

Управление зависимостями потребителя, посаженного «на иглу», становится более надежным и эффективным средством его привлечения и удержания, чем любые программы лояльности.

Привычный маркетинг

текст:
анастасия джмухадзе
иллюстрация:
роман годунов

«В

се люди слабые,— говорит одна из героинь фильма Кирьи Муратовой „Настройщик“.— Каждый старается это скрыть, но невозможно: все люди слабые». Для производителей и ритейлеров слабости клиента превращаются в возможность продать. Чем более умело маркетологи «подсаживают» на свой товар, тем выше шанс выйти в лидеры на рынке. Основная задача компаний — создать позитивный образ зависимости.

«Маркетинг зависимостей» — это выражение пришло мне в голову несколько лет назад, пока я в Starbucks ждал выполнения заказа,— вспоминает Майк Маятт, директор по стратегическому развитию консалтинговой компании N2growth.— Я осознал, что все эти люди, которые стоят в очереди, жаждут своей ежедневной порции кофеина, подобно тому, как жаждут найти оазис потерявшиеся в пустыне путники. Главный ключ к успеху бизнеса Starbucks — понять, что сеть продает продукцию, вызывающую привыкание. То, что они сделали лучше других,— объяснили, что такая зависимость — это круто».

Как считает австрийский маркетолог Ханнес Трайхль, у современного человека зависимостей в четыре-пять раз больше, чем 100 лет назад. Мы не можем обойтись без того, чтобы не посмотреть утром электронную почту и не позвонить по мобильному,— так мы обзаводимся привычками, соответствующими социальному статусу. «Это формирует главную зависимость — потреблять и платить»,— уверен Трайхль.

Опасные сети

«ЗДРАВСТВУЙТЕ, я — анонимная одноклассница. Кроме того, я анонимная вконтактовка, анонимная моймировка и анонимная же мойкруговица»,— пишет в сообществе «Живого журнала» mates anonymous пользователь Rzhaksa. Примерно так начинаются все сообщения комьюнити, борющегося за «развиртуализацию», как это ни парадоксально, в интернете. В созданном в начале декабря 2007 года проекте







ALAMY/PHOTOS

Пользователи соцсетей проводят на сайтах не менее часа в день, в особо запущенных случаях — до 12 часов

уже 300 участников — тех, кто считает себя пострадавшими от «эрзац-общения» в виртуальном мире социальных сетей. **Азамат**, основатель и смотритель сообщества, считает, что он помогает желающим избавляться от хронофагии — пожирания времени. «Это тихая чума информационного века», — заявляет он. По данным исследователей, пользователи социальных сетей проводят на их сайтах не менее часа ежедневно, в особо запущенных случаях — до 10–12 часов.

Латвийская компания Forticom в конце 2007 года приобрела 30% проекта Odnoklassniki.ru. По оценкам директора по внешним связям компании «Бегун» **Дмитрия Чистова**, стоимость этой доли составляет около \$15 млн. Всего на сайте, запущенном в марте 2006 года, 7 млн зарегистрированных участников, а ежедневная посещаемость достигает 700 тыс. человек. По данным исследований Nielsen / NetRatings, популярность социальных сетей среди подростков от 12 до 17 лет, основной аудитории подобных проектов, будет расти и дальше. Бум молодежного интернета заставляет компании бороться за долю на рынке: после того как подростки привыкают и «подсаживаются» на сайт, добавляются платные функции, приносящие хорошую прибыль. Так, сайт Mamba.ru заработал за первое полугодие 2007 года 100 млн руб. на платных SMS, в то время как общий доход составил 131 млн руб. По мнению участников рын-

Для многих подсевших «на иглу» стремление освободиться от зависимости превращается в навязчивую идею

ка, в дальнейшем количество платных сервисов в сетях, в том числе на «Одноклассниках», станет обязательным элементом бизнеса.

Красота на миллион

Ольга, исполнительный директор небольшой московской компании, в 36 лет впервые обратилась к пластическому хирургу. Сейчас она не может подсчитать, сколько за 10 лет потрачено «на красоту»: за это время она перенесла шесть пластических операций и больше десяти «мелких» вмешательств. «Сначала я просто решила „поправить“ сломанный в детстве нос. Но четкий стереотип 90–60–90 настолько уже засел в нашем сознании, что, один раз попробовав „править себя“, мы всеми средствами стараемся достичь идеала», — объясняет Ольга. По ее словам, особенно легко «подсесть» на омоложение при помощи уколов. «Инъекции на основе гиалуроновой кислоты — это золотое дно, — не сомневается Ольга. — Препараты полностью рассасываются через несколько месяцев, и спустя какое-то время можно снова отправляться „за губами и лицом“, которые выглядят на несколько лет моложе. Они безопаснее, но не рассчитаны

на долгосрочный эффект, а кроме того, заметно дороже силиконовых или полимерных гелей».

Результаты исследования, проведенного ACNielsen, впечатляют: каждый второй россиянин, будь у него такая финансовая возможность, готов прибегнуть к помощи пластического хирурга, чтобы улучшить свою внешность. При этом, по мнению **Александра Гуляева**, хирурга Института пластической хирургии, недовольных своей внешностью у нас не больше чем в любой другой стране. Гуляев считает, что быстрая популяризация хирургической «красоты» произошла в том числе благодаря усилиям журналистов, когда на фоне полного незнания вдруг появилась масса информации о пластических клиниках. «Люди начали относиться к этому как к посещению парикмахерской», — полагает врач.

На сегодняшний день только в Москве более сотни клиник пластической хирургии. По словам сотрудницы одной из них, 90% пациенток, пришедших на прием, возвращаются для проведения повторных операций. При этом лидируют по популярности дорогие и сложные вмешательства: ринопластика (3000 евро), эндопротезирование (4000 евро) и липосакция (1200 евро). «Подсевшие» на хирургию пациентки становятся частью постоянно растущей массы клиенток отрасли. Один раз переступив порог клиники, большинство из них превращаются в аддиктов непрерывного хирургического «самосовершенствования».

Дорогие алкоголики

«НИ ОДИН ТРЕНД не рожден потребителем», — заявляет **Вадим Дробиз**, директор Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя. — Изменения потребления алкоголя формируют сами мировые лидеры». По его мнению, основной рост в 2008 году ожидается на рынке крепкого алкоголя — 5–7%, при этом увеличение доходности пойдет в первую очередь за счет премиального сегмента. «Задача маркетинга — сформировать потребительское желание», — объясняет Дробиз. — Чтобы заставить человека пить кактусовый самогон или водку за 1000 руб. (при себестоимости напитка 100 руб. плюс дорогая бутылка), надо обладать определенным талантом». Главная задача маркетологов сейчас — убедить, что высокому статусу соответствует определенный дорогой напиток. Для этого используется антураж и формирование среди «знатоков и ценителей».

«В среднем я покупаю две бутылки 15-летнего виски Aberlour (около 4000 руб. — **СФ**) в месяц, — рассказывает **Сергей**, бизнесмен из Санкт-Петербурга. — Если предстоит праздники или походы в гости, то больше. И я прихожу к друзьям со своим алкоголем — потому как уже не могу и не хочу пить что-то другое. Каждый полет за границу я использую для покупки в беспошлинном магазине очередной бутылки». При этом Сергей считает, что это не алкогольная зависимость — скорее брэндовая.

«Главное, что сделано сейчас, — создана молодежная клубно-коктейльная субкультура. В составе всех слабоалкогольных напитков и лонгдринков — крепкий алкоголь, в первую очередь водка и ликеры», — объясняет Вадим Дробиз. По его мнению, в 2008 году потребление водки в России вырастет на 15%.

«15 лет назад потребление пива составляло 15 литров на душу населения в год, сейчас — 80 литров, — приводят данные Дробиз. — Компании вырастили на своей рекламе пивное поколение». Сейчас эта ниша практически закрыта, и водочники рассят поколение коктейльное.

Настоящий кофеман тратит в среднем 800 руб. в месяц на покупку сортового развесного кофе

Черный наркотик

«Сформировать зависимость от кофе не так просто: это долгий процесс, но если уж удалось, тут сам человек будет благодарен „подсажившему“ и не пожалеет денег на свой „черный наркотик“, — высказывает свою точку зрения **Марина Сухарева**, любительница настоящего кофе. — Для меня главное в нем — это запах. Если бы наши ритейлеры там же, где продают, заваривали напиток, им бы удалось привлечь гораздо больше покупателей». Настоящий кофеман тратит в среднем 800 руб. в месяц на покупку сортового развесного кофе.

В «чайной» России потребление кофе относительно невелико: по статистике, его мы пьем в два раза реже, чем чай. Еще три года назад соотношение было три к одному. По данным компании Nestle, сейчас 90% продукции на рынке достается сублимированному напитку. При этом значительный прирост потребления в крупных городах, особенно в Москве и Петербурге, по мнению участников рынка, идет за счет продаж зернового и молотого кофе и популяризации кофеен. Российский «гибридный» вариант кофейни, которая скрещена с фастфудом, позволил кофе занять доминирующую позицию среди напитков в секторе общественного питания. В 2000 году произошел резкий скачок, и кофейни — тогда их было 25 в Москве — начали расти как грибы. В 2005 году объем рынка кофеен оценивался в \$20 млн. Сейчас в столице насчитывается около 200 таких заведений.

Для современных «подсевших» потребителей процесс потребления вожделенного товара гораздо важнее, чем простое удовлетворение потребности. Жизнь их обрастает множеством ритуалов. «У нас не развита культура кофепития, — сокрушается Марина Сухарева. — Если научить людей правильно заваривать напиток, с соблюдением пропорций, то, один раз попробовав настоящий, на растворимый они больше и не посмотрят. Каждое утро у меня начинается с трех „итальянских“ порций из кофемашины — это одна моя чашка. Кроме того, я несколько раз в неделю захожу в „Огни“ на Сухаревке, где его делают по-настоящему вкусно». **СФ**

Легко забыть, если одной заправки хватает на 1000 км*

R 320 CDI. Автомобили «Мерседес-Бенц» R-Класса с дизельным двигателем.

* Рассчитывается согласно среднему показателю потребления топлива в загородном цикле и объему топливного бака (80 л).

На правах рекламы





Mercedes-Benz



Скоро наше жилье ужмется до спальни, напичканной аудио- и видеоэлектроникой.

текст: Анастасия Джмухадзе



ALAMY PHOTOS

Основатель компании «Домострой» Дмитрий Молчанов считает, что в недалеком будущем частное пространство жилища фактически будет ограничено спальней и местом для хранения вещей. Поэтому одним из центральных элементов квартиры станет кровать. Производители уже активно работают над созданием многофункционального «спально-жилого» места. Самый простой вариант — это кровать со встроенным iPod. Из соображений эргономичности колонки интегрированы в спинку, так что необходимость в дорогостоящем музыкальном центре отпадает. Такой гибрид, сотворенный компанией Smart Technologies, стоит в зависимости от размера \$699–999.

Американская компания Hollandia пошла еще дальше и встроила в кровать выдвигающийся из боковых панелей мультимедийный центр Platinum-Luxe Elite. Центр состоит из 32-дюймового экрана Sony Bravia HDTV с подсветкой, DVD/CD-проигрывателя на пять дисков, аудиосистемы класса 5.1 и док-станции для iPod. Сама кровать тоже необычна: мало того что ее подголовники регулируются и возможно изменение профиля матраса, она снабжена массажной системой с 12 режимами. Слоган компании — «Дайте себе индульгенцию, оставайтесь в кровати». Стоимость «продвинутых систем для сна» не сообщается.

Совмещенные с музыкальным центром и подключенные к интернету кровати американской корпорации Leggett & Platt, продаваемые под маркой Starty Night, предназначены не только для отдыха и развлечений: они заботятся о здоровье и безопасности своего владельца. Матрасы сделаны по специальной технологии «антихрап». Кроме того, можно изменить температуру спального места и настроить подогрев на каждой половине отдельно. Центр диагностики сна отслеживает движения спящего и его дыхание, в чрезвычайной ситуации чудо-лежанка сама свяжется со службами экстренной помощи. Правда, не только возможности, но и цена такой кровати заоблачная — \$20–80 тыс. (в зависимости от модификации). □

В полном объеме

В фотографии начинается новая эра, способная изменить этот вид искусства сильнее, чем цифровое фото.

Гонконгская компания Loreo создала специальные линзы, которые крепятся на современные фотокамеры и делают изображение трехмерным. Линза воспринимает перспективу объекта, а вместо обычного монитора на заднюю панель фотоаппарата крепится коробочка, которая показывает 3D-картинку. Объемное изображение можно будет просматривать на компьютере. Отпечатать его пока не удастся, хотя, возможно, с распространением трехмерных принтеров плоские снимки заменят маленькие «модели». Стоимость комплекта невелика — в пределах \$100, в зависимости от модели фотоаппарата.



Ложка снега

Порой компании выпускают на рынок игрушки, кажущиеся излишествами.

Казалось бы, любой ребенок может легко и просто научиться лепить снежки собственными руками. Но чтобы руки не мерзли, а шарик получались ровными, американская компания SnowBall создала гаджет Snowball Maker. С виду устройство напоминает гигантскую ложку для мороженого: две полусферы, скрепленные по принципу ножниц. По заверению производителей, с помощью Snowball Maker можно делать до 60 снежков в минуту — завидное преимущество во время снежной битвы, если учесть, вручную удается слепить не больше 15. Как считают создатели, они заботятся еще и о безопасности детей: на таких шариках не образуется ледяная корка, ими нельзя поранить. Стоит «снежная фабрика» всего \$9.



Вертящиеся, прыгающие и бегающие дома вырастают в разных городах мира. А в Объединенных Арабских Эмиратах полным ходом идет строительство целого вращающегося города. **текст: Алексей Гостев**

Небоскреб на курьих ножках



Юрий Несторов

Архитектуру, где господствовала стихия пространства, Дэвид Фишер хочет сделать временной и быстро-разборной

странства, глава Dynamic Architecture хотел бы сделать «временной». Свои проекты он так и называет: «Жизнь, нарисованная временем».

Помимо архитектурных изысков башню Фишера снабдят ветровыми турбинами, вырабатывающими электроэнергию на \$7 млн в год. Дубайский проект Dynamic Architecture не первый образец «динамической» архитектуры. Одно из первых вращающихся зданий было построено в бразильском городе Куритиба. Каждый этаж здания представляет собой квартиру площадью 287 кв. м, которую можно повернуть на 360 градусов. Стоит вращающаяся квартира немногим дороже двухкомнатной московской хрущевки — где-то в районе \$300 тыс.

Динамические здания перестают быть архитектурной экзотикой, превращаясь в архитектурный тренд. Дубайская High Rise Real Estate возведет на одном из островов эмирата целый вращающийся город. Квартал стоимостью \$1,6 млрд (площадь — 930 тыс. кв. м) будет застроен 20 вращающимися зданиями. Кроме того, компания планирует создать несколько сотен плавающих, вращающихся и даже «летающих» вилл, способных подняться над землей на шесть метров. Еще дальше пошла датская группа N55, создавшая проект шагающего дома. Небольшое здание сможет перемещаться на чем-то вроде «курьих ножек». Возможно, избитое сравнение архитектуры с застывшей музыкой скоро устареет: творения современных архитекторов учатся прыгать, ходить и извиваться, все больше становясь частью «жизни, нарисованной временем», и все дальнее уходя от неподвластных временем пирамид. □

В фильме «Дневной дозор» ведьма Алиса (актриса Жанна Фриске) на автомобиле Mazda RX8 въезжает прямо в апартаменты Завулона на верхнем этаже гостинцы «Космос». В доме, который руководитель итальянской компании Dynamic Architecture Дэвид Фишер собирается строить в Дубае, у жильцов будет возможность за-гнать автомобили в квартиры не прибегая к магии.

Для этого в здании будут автомобильные лифты, а гаражи расположатся рядом с жилыми комнатами. Лифт для автомобилей не единственная особенность нового здания. Все этажи 68-этажной башни высотой 310 метров будут вращаться, причем независимо друг от друга. Достаточно настроить их вращение на нужную скорость — и башня начнет непрерывно ме-няться, а по ее поверхности пойдут волны, как по телу огромной извивающейся змеи.

У башни, задуманной Dynamic Architecture, есть еще одна особенность, заставляющая вспомнить о сказках. Сказочные герои строят дворцы за одну ночь. Чтобы ускорить строительство, Фишер планирует 90% компонентов здания изготовить заранее, так что стройка будет походить на детский конструктор. Каждый этаж будет монтироваться всего за три дня, причем число строителей можно сократить до 90 человек. Недвижимость на века, сродни египетским пирамидам, — задача не для Dynamic Architecture. Построенные по новой технологии дома можно будет не только быстро собрать, но и разобрать. Архитектуру, где раньше господствовала стихия про-

деньги под ногами

идеи **константина бочарского**

Британский профессор Кевин Уорвик заработал звание первого человека-киборга, имплантируя себе десятки чипов, связанных с различными цифровыми устройствами „



СИЛЫ МЫСЛИ

Есть отличный способ запомнить длинную последовательность цифр. Например, двадцатизначную. Скажем, экзотический номер телефона, расчетный счет или ключ шифра. Если честно, я не могу сохранить в памяти и семизначный, поэтому запоминание двадцати цифр для меня является вселенского масштаба подвигом.

Чтобы его совершить, учит гуру по управлению памятью Рон Уайт, надо сделать следующее. Связать каждую из цифр от 0 до 9 с каким-то образом. Например, двойка — это ворона. Или Валерий Леонтьев, или грязная «Газель». Далее нужно создать «ментальную файловую систему». Для этого стоит совершить небольшую прогулку, скажем вокруг дома, или воспользоваться одним из своих регулярных маршрутов (дом — работа, дом — магазин), отметив для себя двадцать объектов и запомнив порядок их следования. Каждый такой объект — это папка, или, выражаясь языком продвинутого пользователя РС, фолдер. Затем, для того чтобы запомнить номер, нужно лишь мысленно повторить прогулку, размещая образ, с которым связана цифра, в фолдер, символизирующий один из промежуточных пунктов маршрута. Например, «ворона сидит на автобусной остановке», или «Валерий Леонтьев споткнулся о клумбу». Для воспроизведения номера нужно восстановить в памяти ситуацию и расшифровать, о каких цифрах идет речь и какое место в последовательности они занимают.

Вот что в этой истории мне нравится. Запоминание сложных конструкций с помощью образов существует столько же, сколько и само человечество. Палочки с насечками времен палеолита, глиняные таблички с отпечатками зерен эпохи неолита, узелковое письмо инков — и даже Цицерон, запоминавший собственные речи, мысленно прогуливаясь по залам своего дома. И вот сегодня: фолдеры, ментальная файловая система, мнемокод.

Интересно, что в произведениях фантастов XIX века нет прообраза компьютера. Эра механики порождала фантазии в соответствии с господствующей парадигмой. Получив в середине прошлого века компьютер, писатели создали киберпанк и научились фантазировать о виртуальной реальности. Нам же досталась метафора. Но это только пока. Уже сегодня нейротехнологии — огромный рынок, где существуют нейропротезы, вживленные в мозг чипы и интерфейсы управления компьютером силой мысли. С помощью «программирования чувств» можно видеть языком, а британский профессор кибернетики из Университета Ридинга Кевин Уорвик заработал звание первого человека-киборга, имплантируя себе десятки чипов, связанных с различными цифровыми устройствами.

Возможно, новая парадигма утверждается не тогда, когда создается опытный образец, а когда метафора, ее описывающая, отправляется в свободное плавание. Создав свою ментальную файловую систему, мне уже несложно заменить аналоговые процессы дискретными. Пусть пока и в образах. □

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

ЕВГЕНИЯ ЧИЧВАРКИНА идеи

Давайте перестанем дарить «бухло» — многим и так сложно остановиться и не пить „”

н

раздник для Hennessy

Никогда не пойму людей, которые присылают мне на Новый год «Донское шампанское». Или бутылку виски с именем компании на этикетке — пить это так же стремно, как и «Донское шампанское», потому что никогда не знаешь, что же там на самом деле налито. Лучше уж не присылать ничего.

Но и спиртное подороже — напрасная трата денег. Вот встречаются два человека в галстуках и обмениваются одинаковыми бутылками Hennessy. Причем каждый полученное спиртное тут же передаривает. А сколько курьеры выпивают коньяку, не довезя до адресата... Пользу от новогоднего круговорота Hennessy в природе извлекает только одна компания — коньячный дом Hennessy. Деньги реально идут в трубу. И так не только с алкоголем. Мне подарили штук пятьдесят календарей. Что с ними делать? На каждом написано название компании-дарителя. У меня своя компания, почему я должен в офисе вешать их календарь? При всем уважении... Или прислали паштет из Fauchon. Кто знает, сколько дней он протухал у батареи? Еще подарили водочные стаканы. Дома они мне не нужны, на работе тоже. Шоколад я отдаю в наш благотворительный фонд. Но не отдашь же в фонд набор стаканов.

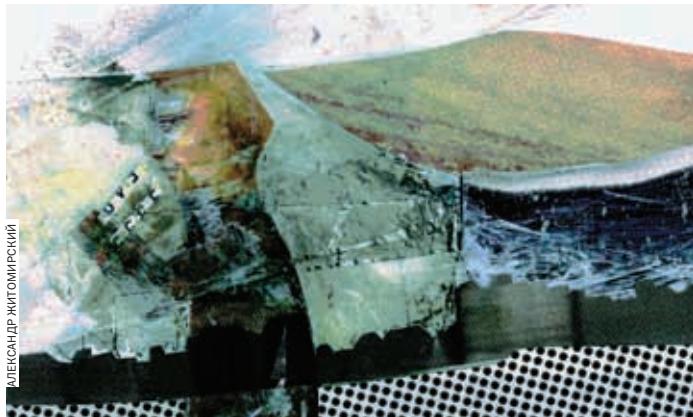
Конечно, отказаться от корпоративных подарков сложно — какой-то знак внимания для партнеров нужен. Мол, спасибо за хорошо проведенный год. Жалко, что мы в этом году не общались. Но мы продолжаем выпускать замечательные заглушки для ваших чушек. И хотя вы не работаете с нами, а работаете с конкурентами за откаты, все же — с Новым годом. В общем, не повредит еще раз напомнить о себе. Но люди часто просто используют бюджеты, чтобы не думать. В подарке важна ведь не дороговизна, а соответствие. Иногда, конечно, полезные подарки получаются случайно. Мне тут подарили щипцы на длинной ручке. Казалось бы, глупость, а я ими переворачивал курицу, когда коптил. Оказалось, приличная штука... Но если вы не уверены, что угадаете, и нет возможности кастомизировать подарок, пусть он будет бесполезным, но креативным. Человек хотя бы рассмотрит, посмеется, покажет знакомым — рекламный контакт достигнут.

По продажам «Евросети» мы видим, что в личной жизни люди к подаркам начинают относиться ответственнее. Впервые у нас в Москве выручка 29 декабря оказалась больше, чем 30-го. Спрос растет более плавно. Все чаще подарки покупаются заранее, потому что люди предпочитают спокойный осознанный выбор, а не хватание всего подряд с вытаращенными глазами за три часа до новогоднего стола. Пусть будет больше мозга, меньше затрат. Такой новогодний девиз для всех. Давайте для начала перестанем дарить «бухло» — многим и так сложно остановиться и не пить. Я еще на этот Новый год хотел вычеркнуть алкоголь из корпоративных подарков, но как-то закрутился и забыл. В следующий раз не закручуся. В 2009 год — без Hennessy. □

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

Создав часы без стрелок и циферблата, дизайнер Ясуши Кимура доказал: можно добиться успеха, причиняя дискомфорт.

текст: Ярослав Костров, Алексей Гостев



Самое большое желание владельца часов TokyoFlash — чтобы его как можно чаще просили подсказать время. Правда, для этого недостаточно взглянуть на циферблат, тем более что циферблата и привычных стрелок в TokyoFlash нет. А есть много светодиодов, организованных в разнообразные системы изображения текущего времени. Распознавание времени, зашифрованного среди бегающих огоньков, требует некоторых умственных усилий.

Маркетолог Сет Годин считает, что один из самых успешных маркетинговых приемов — сознательное причинение дискомфорта потребителям. Действие, совершающееся с трудом, приобретает самостоятельную ценность. Этим можно, в частности, объяснить, почему люди так любят давиться в магазинах в предпраздничной толчее. Ясуши Кимура, основатель компании SeaHope, стал одним из самых успешных «создателей неудобств». Превратив измерение времени в сложную головоломку, он как будто предоставил покупателям эмоциональный бонус. Бытовая рутина обернулась праздничным действом. «В нашей культуре господствует объективно-реальное отношение ко времени. А мне хотелось, чтобы мои часы измеряли время праздника», — рассказывает Кимура.

Каждая модель футуристических часов выпускается в количестве не более 3–5 тыс. штук. Благодаря ограниченному «тиражу» TokyoFlash по сути являются коллекционными дизайнерскими часами. При этом их стоимость колеблется в районе \$120–200 (при заказе на сайте компании).

«Говоря простым языком, люди любят свет, иллюминацию, завораживающие огоньки, — объясняет популярность TokyoFlash Ясуши Кимура. — Светодиоды могут быть украшением практически для любого аксессуара». Распроданные модели не подлежат перевыпуску, их можно лишь перекупить на интернет-форумах или в сообществах фанатов этих часов.

Впрочем, спрос на часы Кимуры всегда превышал предложение. В свободное от основной работы время, сидя в своей иокогамской студии, он придумывает часы XXI века. И пока ставка на «усложнение простого» себя оправдывает: все больше людей готовы платить деньги за «самые неудобные» часы на свете. □

лучшее из блогов

Том Питерс,

гuru менеджмента

Хороший кофе подают и в Dunkin' Donuts, и в McDonald's. Тем не менее пока у Starbucks практически нет конкурентов. Почему же акции компании идут вниз? Остается одно объяснение: главный враг Starbucks — сам Starbucks. Бразильский миллиардер Норберто Одебрехт сказал: «Опыт показывает: все существующее имеет тенденцию к ухудшению». Поэтому главный враг Тома Питерса — это Том Питерс. А главный враг вашего отдела — вы и ваши коллеги. Не ошибитесь!

BLOG: Tom Peters!

<http://www.tompeters.com>

Джефф Джарвис,

бизнес-журналист

Почему бы авиакомпаниям не стать издательствами? Для производства контента у авиаперевозчиков есть главное — знание пассажиров, имеющих опыт путешествий. Но для этого авиакомпаниям необходимо превратиться в «платформы для путешествий» и дать пассажирам возможность объединяться в социальные сети. Вопрос, который должна задавать себе любая компания: «Что знают мои клиенты и как я могу помочь им поделиться этим знанием?»

BLOG: Buzz Machine

<http://www.buzzmachine.com>

Рассел Дэвис,

предприниматель

Возможно, 2008-й станет годом пика внимания. Внимание потребителей — невозобновляемый ресурс. Дополнительная рекламная нагрузка приведет к тому, что рекламу перестанут понимать. Поэтому пик внимания должен стать и пиком рекламы. Все больше пользовательского внимания переключается на нерекламные медиа (типа Facebook), что уменьшает размер «пирога» коммерческих медиа. Нам придется жить в мире, где рекламы будет все меньше.

BLOG: Russell Davis

<http://russelldavies.typepad.com>



Перехватывая ваши намерения, мы стремимся доставлять вам информацию тогда, когда она вам нужна „

ей — в первом раунде финансирования Майслосам удалось получить \$8 млн от Opus Capital и BRM Capital.

Идея братьев Майслос заставила насторожиться активистов в сфере защиты прав потребителей. По их мнению, такой сервис нарушает приватности, охраняемое законодательствами многих штатов, в том числе и Калифорнии. Однако Майслос уверен, что его изобретение пойдет на пользу потребителям. «Бонусом» за подслушивание станут бесплатные звонки.

Хотя Pudding пока рассчитан только на работу с интернет-потоками, у сервиса есть потенциал быть примененным и в сотовой связи. Пользователям услуг сотовой связи в обмен на прослушивание и демонстрацию видеорекламы звонки будут предоставляться бесплатно или за меньшие деньги. Майслос убежден, что новый сервис не выродится в изощренную разновидность спама. «Перехватывая ваши намерения, мы стремимся доставлять вам информацию тогда, когда она вам нужна», — утверждает Ариэль Майслос.

Для рынка интернет-телефонии, который сейчас испытывает «кризис жанра» эффективных бизнес-моделей и сопровождается желанием инвесторов «отбить» вложенные в этот сектор огромные деньги (покупка Skype обошлась eBay в \$1,5 млрд), появление Pudding может оказаться спасением. Если, конечно, потребители захотят пользоваться сервисами, сопровождаемыми «подслушивающей» рекламой. □

Ухо востро

текст: Ярослав Костров, Алексей Гостев

Майор израильской разведки Ариэль Майслос по службе создавал системы для подслушивания и подсматривания за противником. Уйдя в запас, Майслос решил не менять сферу деятельности.

В основу своего бизнеса он положил подслушивание. Ниша для предпринимчивого разведчика напрашивалась сама собой: из всех сервисов в интернете, появившихся в последние годы, самой революционной была концепция интернет-телефонии. При этом никто не представлял себе способ монетизации таких сервисов, как Skype, — до тех пор, пока это не сделал Ариэль Майслос, основавший с братом Рубеном компанию Pudding Media (штаб квартира в Сан-Хосе, Калифорния).

Ариэль и Рубен уже запатентовали платформу, позволяющую отслеживать десятки тысяч ключевых слов в речевых потоках в сервисах интернет-телефонии. Pudding Media предлагает голосовой аналог контекстной рекламы. Распознав в телефонном разговоре ключевое слово, система реагирует на него в виде контекстного баннера. Скажем, если пользователь по телефону обсуждает с приятелем, куда пойти пообедать, на экране его компьютера появится рекламный баннер ближайшей пиццерии.

«Мы — голосовой Google AdSense», — заявил Ариэль Майслос в интервью журналу Business 2.0. Pudding не планирует превращаться в конкурента коммуникативных сервисов типа Skype. Майслос собирается передавать свою технологию по лицензии провайдерам услуг интернет-телефонии. Как и AdSense, Pudding должен стать универсальной платформой для монетизации бесплатных звонков. Инвесторы уже заинтересовались компанией.

Ариэль Майслос — израильский предприниматель. Закончил факультет физико-математических и компьютерных наук Еврейского университета в Иерусалиме, а также получил МВА бизнес-школы Тель-Авивского университета. В 2001 году основал компанию Passave, предоставляющую услуги широкополосного доступа. В 2006-м Ариэль продал Passave компании PMC-Sierra за \$300 млн, после чего вместе с братом Рубеном основал Pudding Media. Несколько лет служил в израильской армии в электронной разведке, майор в отставке.



МИХАИЛ РАЗВЯЗЕВ

Основатель компании «Скат-прокат» Александр Иванов мечтает посадить в седло не только интуристов, но и коренных петербуржцев

Бар, старуха и велосипед

текст: Алексей Гостев

От дома Родиона Раскольникова до дверей квартиры старухи-процентщицы — 730 шагов. Современные туристы, в буквальном смысле идущие по стопам самого знаменитого питерского убийцы, преодолевают большее расстояние: по дороге к старушkinому дому появилось довольно много баров, и в каждый надо зайти.

Во всяком случае, именно так организована программа питерского гида **Петра Козырева**. Тур называется *Dostoyevsky Pub Crawl* и предназначен в основном для иностранцев. Сочетания разных культурных плафонов вроде «бара по-достоевски» — конек Козырева, основателя компании *Peter's Walking Tours*, помогающего туристам осваивать «живую» городскую среду. С недавних пор к пешим прогулкам прибавились велосипедные. Летом каждое воскресенье семь-восемь человек отправляются на острова, в знаменитые кварталы доходных домов XIX века («кварталы Нобеля»). Чтобы посмотреть на город, в котором проходила жизнь героев Достоевского, туристам приходится пересесть на велосипеды.

Велосипедные туры проводятся почти во всех крупных европейских городах. В России одними из создателей нового вида городского туризма стали Петр Козырев и его партнер **Александр Иванов**, основатель компании «Скат-прокат», сдающей в аренду велосипеды. Идея регулярных велоэкскурсий возникла у друзей в 2006-м. Сегодня стоимость тура вместе с прокатом велосипеда составляет 800 руб. Экскурсия занимает четыре-пять часов, и за это время туристы преодолевают расстояние 20–30 км. Более искушенный в технике Александр Иванов участвует в турах как механик, а Петр Козырев или кто-то из его сотрудников — как экскурсовод.

Организаторы велотуров работают второй сезон, и пока компания Biketour приносит им лишь 150 тыс. руб. за теплые месяцы. Число туристов постоянно растет: в 2006-м через фирму прошло 150 человек, в 2007-м — 250, а в 2008-м, полагают партнеры, будет около 450 клиентов. Основные способы продвижения — сарафанное радио и интернет-реклама. На поис-

план действий

- создать компанию, занимающуюся организацией пеших прогулок по нетуристическим местам Петербурга
- вывести на туристический рынок новый продукт — велосипедные туры
- расширить целевую аудиторию проекта, сделать новый вид городского туризма привлекательным не только для иностранцев, но и для россиян

ковую и контекстную рекламу Biketour тратит всего 3 тыс. руб. в месяц и только во время летнего сезона. Поставляют клиентов и туристические компании, для которых велоэкскурсия — дополнительный оригинальный аттракцион. «Мы принципиально не платим комиссионные», — уточняет Александр Иванов. Надо заметить, что при низкой стоимости тура такие отчисления малоинтересны и для самих туристических компаний: гораздо важнее удовольствие, которое получают туристы во время велопробега.

Бизнес Петра Козырева вырос из хобби — «малобюджетных» путешествий. Козырев относится к числу бэкпакеров, которых на российских просторах немного. Зимой он сам преображается в путешественника и сейчас находится где-то в Сахаре, между Мали и Алжиром.

Помимо стандартных воскресных туров Александр и Петр организуют специальные туры по заказу компаний или групп туристов, а с некоторых пор добавили к числу своих услуг регулярные экскурсии по ночному Питеру. Среди желающих покататься по городу после захода солнца и посмотреть, как разводят мосты, преобладают иностранцы. У русских этот вид транспорта гораздо менее популярен. Впрочем, по мнению Иванова, бизнес все равно будет расти: «Надо только, чтобы местные власти изменили отношение к велосипедам и сделали в городе велосипедные дорожки». □

ЭТОТ рейтинг— продается







лаборатория

ИНВЕСТИЦИИ

вирусный маркетинг ➤ c51
 управление изменениями ➤ c54
 банкрешений ➤ c58

Кино – не только важнейшее из искусств, но и хороший бизнес. При правильном подходе он может приносить гарантированную прибыль – если грамотно диверсифицировать риски.

Эх, прокачу!

текст:

Ирина Селиванова

иллюстрация:

Леонид Фирсов

В «прошлой жизни» Ирина Смолко была стратегическим консультантом. Под ее руководством в питерской компании «Альт» создали известную на рынке программу для оценки инвестиционных проектов «Альт-инвест».

Ее клиентами были Сбербанк РФ, РАО «ЕЭС России» и множество других крупных компаний. Но вот уже пятый год Ирина использует свои инвестиционные познания совсем в другой области: после 11 лет в консалтинге она закончила курсы ВГИКа и стала продюсером.

«Разумеется, кино – это искусство, – говорит она. – Но когда этим занимается продюсер – это инвестиционный проект».

Ирина Смолко не единока: говорить о производстве кино как об инвестиционном проекте, приносящем гарантированную прибыль, в России становится модно. Масла в огонь подлил колossalный успех сиквела «Иронии судьбы», побившего все рекорды сборов среди российских картин, в том числе рекордсмена – фильма «Ночной дозор». Вот только нет единого мнения о рецептах, гарантирующих успех картины.

Простая арифметика

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО КИНОРЫНКА в 2007 году, по данным журнала «Кинобизнес сегодня», составил \$565 млн: столько собрали кассы всех кинотеатров страны. Доля российских фильмов в этой сумме невелика: уже второй год она держится на уровне 27% от общего объема кинотеатральных сборов. В минувшем году российские картины собрали в прокате \$148,5 млн. Всего в стране было снято 200 полнометражных фильмов, в прокат вышло 85 картин. А теперь самое главное: на стадии проката окупилось всего четыре фильма.

Основной источник дохода в кинобизнесе – кинотеатральный прокат. По оценкам Арама Мовсесяна, заместителя генерального директора кинокомпании «Централ партнершип», прокат приносит 80–85% всех сборов картины. Правда, внушительные размеры бокс-офисов – далеко не окончатель-

c45



КИРИЛЛ ДРОБКОВ

Средний возраст кинозрителя — 14–25 лет, а значит, фильмы для старшей аудитории большим успехом не пользуются

ная сумма, которая пойдет в графу «прибыль». Ровно половину этой суммы заберет себе кинотеатр. Еще 15–20% — дистрибутор. Получается, что обладатель прав на картину получит максимум 35% от суммы бокс-офиса. Если фильм обошелся в минимальные \$3 млн и снят не на госдотации, а на деньги инвестора, он должен собрать не меньше \$8,5 млн, чтобы окупиться в прокате. Такими сборами могут похвастать считанные отечественные картины. К примеру, сборы фильма «Бой с тенью 2: реванш», замыкающего десятку лидеров отечественного кинопроката в 2007 году, ненамного превысили этот порог: фильм собрал \$11,8 млн.

Чем дороже фильм, тем меньше его шансы окупиться. Лидер прошлого года «Волкодав» собрал в прокате \$20 млн — но это провал для фильма, чей производственный и маркетинговый бюджеты оцениваются в те же \$20 млн. Зато для «Жары», стартавшей одновременно с «Волкодавом», сборы \$15,7 млн — отличный результат: это в 9,5 раза выше стоимости производства.

«Немногие фильмы выходят в ноль на стадии проката, — рассуждает **Кирилл Дробков**, глава консалтинговой компании I-Standard Marketing, создавший вместе с продюсером **Сергеем Чилинцем** и экс-директором компании „Наше кино“ **Олегом Гладченко** компанию по продвижению фильмов New Cinema Marketing. — Но нужно учитывать, что кинотеатральный прокат — это еще и реклама фильма. К нему проявляют интерес DVD-проваидер, при хороших сборах фильм можно дорого продать на телевидение. Права на распространение DVD стоят от \$500 тыс. за средний фильм и до \$1 млн за блокбастер типа „Бумера“. Продажа на ТВ тоже стоит в среднем \$500 тыс. — это права на год, в течение которого возможны один-два показа фильма».

На этом жизнь фильма не заканчивается: за право допечатки лицензионных дисков DVD-проваидер должен доплачивать правообладателю (хотя на практике все обычно заканчивается выплатой за первый тираж). Зато можно продолжать продавать права на показ фильма на ТВ. Право на третий-четвертый телепоказы стоит в среднем \$300–400 тыс., каждый следующий показ на том же канале будет примерно на 20% дешевле предыдущего. Но и через три-четыре года после премьеры фильм можно продавать: в зависимости от потенциала фильма и канала-покупателя показ может стоить от \$2 тыс. до \$200 тыс.

Продавать права на прокат и телепоказ фильмов можно и за границу. Вопрос, интересно ли на Западе русское кино, остается открытым. «Ночной дозор» в течение четырех месяцев шел в 158 кинотеатрах США и собрал \$1,5 млн. А «Дневной дозор» провалился в Штатах, собрав около \$200 тыс. в 30 кинозалах.

«Надо не просто продвигать фильм, а преодолевать сложившееся к российскому кино отношение, — считает Ирина Смолко. — На Каннском кинорынке права на дистрибуцию нашего фильма „20 сигарет“ приобрела немецкая компания Kinowelt. Вице-президент Kinowelt сказал мне, что фильм лично ему нравится, потому что показывает новую Россию и выглядит на \$10 млн, но шансов на мировом рынке у российского кино, по его словам, практически нет».

Тем не менее в минувшем году «Централ партнершип» продала права на прокат своих кинофильмов в США, Великобритании, Австралии, Новой Зеландии и ЮАР. Та же Kinowelt везет «20 сигарет» на кинофестиваль Tiburon в Силиконовой долине, где попробует найти фильму американского прокатчика. В целом участие в картине иностранного режиссера или актеров, съемки на иностранном языке заметно повышают его шансы на зарубежный прокат.

Карманные доходы

ЕСТЬ И ДРУГИЕ ВИДЫ ДОХОДОВ, которые можно выжать из фильма: начиная с продукт-плейсмента («случайного» появления в кадре тех или иных брендов) и заканчивая продажей сувенирной продукции, связанной с фильмом, — так называемым мерчендайзингом.

«Отечественный рынок продукт-плейсмента ничтожен, — говорит Кирилл Дробков. — Случай успеха можно пересчитать по пальцам — например, сок „Добрый“ в „Ночном дозоре“. Рассматривать его как возможность извлечения прибыли нельзя». Впрочем, ситуация меняется: например, «Иронию судьбы 2» злые языки называют «двуухасовым рекламным роликом „Билайна“, Toyota и Calve».

То же с мерчендайзингом: фильмов, популярных настолько, чтобы люди были готовы платить за напоминающую о нем сувенирную продукцию, у нас просто нет. Исключение составляют мультперсонажи: так, под брэндом «Смешарики» выпускаются игрушки, продукты, книги и даже одежда с обувью.

Еще один способ извлечения прибыли — выпускать книги, написанные по сценариям к фильмам. Это распространенная практика, но значительный доход она приносит редко. Книга «20 сигарет», написанная сценаристом **Дмитрием Соболевым** (помимо «20 сигарет» в его портфолио — фильм «Остров» **Павла Лунгина**) и журналистом **Дмитрием Соколовым-Митричем**, вышла в издательстве «Эксмо» тиражом 10 тыс. экземпляров и разошлась еще до премьеры фильма, состоявшейся в октябре. Первый тираж лишь окупил затраты продюсеров на авторские гонорары (затраты на печать, распространение, рекламу берет на себя издательство). Зато доходы от последующих тиражей — уже чистая прибыль.

Конечно, нельзя забывать о пиратстве. По оценкам Арама Мовсесяна, в карман пиратам уходит примерно 20% доходов от кинопроката и 30–40% от продажи DVD. Бороться с пиратством, по единодушному признанию участников рынка, бесполезно. «Я не представляю, как бороться с этим в одиночку», — говорит Ирина Смолко. — Нам удалось добиться, чтобы пиратам на стадии кинорелиза досталась лишь экранная копия».

Ломка копий

ПОМЕДОХОДОВ потенциальным инвесторам важно понимать уровень расходов. Если год назад можно было снять фильм за \$1–1,5 млн, то к концу 2007-го минимальная планка плавно передвинулась к \$3 млн. Весомый плюс к расходам на киноизделие — затраты на печать копий: каждая обходится в \$1 тыс. В стране 1400 киноэкранов, и в принципе показывать фильм можно хоть на каждом из них, но тогда на печать копий уйдет \$1,4 млн. Как правило, дистрибуторы ограничиваются несколькими сотнями кинотеатров. Чем больше прокатных копий, тем выше порог окупаемости фильма.

Впрочем, часть средств на производство фильма и даже на печать копий можно получить от государства. При Федеральном агентстве по культуре и кинематографии работает специальная комиссия, которая проводит тендера по оказанию господдержки. Продюсер может получить от \$300 тыс. до \$1 млн, и возвращать эти деньги не нужно. В минувшем году государство выделило на кинопроизводство \$155 млн — это больше половины всех средств, потраченных на создание полнометражных фильмов (по данным New Cinema Marketing, в кинопроизводство полнометражных фильмов в России в 2007 году было вложено не менее \$250 млн). С государственной поддержкой в России снимается абсолютное большинство картин: по оценкам редактора отдела ста-

«Самый популярный жанр в нашей стране — фильм ужасов. Ни в одной стране мира он так не популярен, как в России»

тистики журнала «Кинобизнес сегодня» **Сергей Лавров**, их доля доходит до 95%.

Процесс создания фильма делится на три этапа, вложения в которые неравномерны. Это препродакшн (режиссерская разработка сценария, подготовительный период), собственно съемочный период и постпродакшн (монтаж, озвучивание, работа с изображением). Почти половина бюджета уходит на съемочный период, оставшаяся половина делится между двумя оставшимися. Получается, что если бюджет фильма — те самые \$3 млн, съемочный период обойдется в \$1,5 млн.

Самый дорогой этап работы над фильмом одновременно и самый короткий: если создание фильма занимает около года, то съемочный период обычно не превышает трех месяцев. Выходит, что минимальная стоимость съемочного дня — более \$30 тыс.

«Стоимость съемочного периода напрямую зависит от профессионализма съемочной группы», — говорит **Артур Новиков**, генеральный продюсер и совладелец студии «Ялта-фильм». — Например, исполнитель главной роли накануне съемок перепил или рабочие не успели покрасить декорации, внезапно пошел дождь, а второй режиссер не предусмотрел запасной вариант для работы в этот день — все это может выльяться в огромные траты».

На профессионалах, конечно, лучше не экономить. Чтобы создать хоть какие-то ориентиры, в апреле прошлого года Гильдия кинорежиссеров утвердила минимальные ставки авторского вознаграждения кинорежиссера — члена гильдии при участии в создании аудиовизуального произведения. Так, при бюджете фильма вы-

classified

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.: 8 (499) 943-9125, 943-9108

продааем

Банк 4119476

Какие жанры предпочитают российские телезрители*

КАТЕГОРИЯ ЗРИТЕЛЕЙ / ЖАНР	КОМЕДИЯ	ДРАМА	ДЕТЕКТИВ	ТРИЛЛЕР	ФАНТАСТИКА	БОЕВИК	МЕЛОДРАМА	ЭРОТИКА
МУЖЧИНЫ 18–34 ЛЕТ С ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ	62	19	51	15	47	34	11	34
ЖЕНЩИНЫ 18–34 ЛЕТ С ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ	59	46	35	16	26	4	44	16
МУЖЧИНЫ СТАРШЕ 34 ЛЕТ С ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ	67	36	57	13	27	29	10	14
ЖЕНЩИНЫ СТАРШЕ 34 ЛЕТ С ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ	65	29	42	7	12	4	58	5
МУЖЧИНЫ 18–34 ЛЕТ СО СРЕДНИМ ОБРАЗОВАНИЕМ	49	10	42	40	62	46	10	20
ЖЕНЩИНЫ 18–34 ЛЕТ СО СРЕДНИМ ОБРАЗОВАНИЕМ	65	26	35	30	21	21	39	11
МУЖЧИНЫ СТАРШЕ 34 ЛЕТ СО СРЕДНИМ ОБРАЗОВАНИЕМ	52	24	56	12	30	31	17	12
ЖЕНЩИНЫ СТАРШЕ 34 ЛЕТ СО СРЕДНИМ ОБРАЗОВАНИЕМ	59	31	31	4,5	11	4	43	4,5
МАЛЬЧИКИ 9–14 ЛЕТ	78	13	43	65	71	74	13	36
ДЕВОЧКИ 9–14 ЛЕТ	83	18	41	65	63	34	40	15
МАЛЬЧИКИ 15–17 ЛЕТ	81	30	36	54	65	65	16	48
ДЕВОЧКИ 15–17 ЛЕТ	83	26	37	48	45	26	66	19

* ПРОЦЕНТ РЕСПОНДЕНТОВ, УПОМЯНУВШИХ ЖАНР В ПЕРЕЧНЕ СВОИХ КИНЕМАТОГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ

ИСТОЧНИК: ОГУРЧИКОВ П. К. И ДР. МАСТЕРСТВО ПРОДЮСЕРА КИНО И ТЕЛЕВИДЕНИЯ. М.: ЮНИТИ, 2008

ше \$2 млн доля сценариста ориентировано составит \$58 тыс., а режиссера-постановщика — \$80 тыс. Эти цифры — не более чем рекомендации, и механизмов, обязывающих продюсеров их придерживаться, нет. Подобный документ, устанавливающий нормы актерского вознаграждения, в Гильдии продюсеров приняли еще в 2005 году: в нем пофамильно перечислены свыше 1000 актеров, гонорары которых варьируются от \$200 до \$2 тыс. за съемочный день. Но участники рынка признают, что цифры сильно занижены: даже зарплата актера-эпизодника составляет сегодня не менее \$500 за съемочный день, а гонорары популярных актеров на главных ролях зашкаливают за \$5 тыс. в день.

Стоит ли привлекать к участию в фильме звезд — большой вопрос. На Западе есть четкие коэффициенты, позволяющие вычислить, сколько зрителей придут на фильм благодаря тому, что среди актеров — **Брэд Питт, Анджелина Джоли** или **Дастин Хоффман**. У нас же звезд такого масштаба просто нет — зато есть актеры, популярные у тинейджеров. Не стоит забывать и о «медиальных лицах». Так, скоро в прокат выйдет фильм «Правила секса» с **Ксенией Собчак**, что, безусловно, привлечет в кинотеатры поклонников телеведущей. Правда, такая тактика еще не залог успеха. Опрошенные **СФ** эксперты свидетельствуют: «на актеров» в кино идут в основном женщины, тогда как для мужской аудитории гораздо более привлекательным показателем является зрелищность фильма. А согласно исследованиям New Cinema Marketing, актеры — лишь третья причина, которая притягивает зрителей в кино, первые две — сюжет и спецэффекты. Есть и другое мнение. «У нас люди не ходят на определенную звезду или режиссера», — говорит Сергей Лавров из журнала „Кинобизнес сегодня“.— У нас люди идут на те фильмы, которые больше рекламируются».

Формула успешного кино

Сью Клейтон, исследовательница из University of London и режиссер по совместительству, еще четыре года назад заявила общественности, что нашла формулу успешного фильма. Согласно Клейтон, он должен состоять из 30% экшна, 17% юмора, 13% борьбы со злом, 12% секса и романтики, 10% спецэффектов, 10% интриг, 8% музыки. Исследовательница утверждает, что ее выводы основаны на изучении суперпопулярных «Ноттинг Хилла», «Умри, но не сейчас», «Титаника», «Влюбленного Шекспира». Правда, сама Сью до сих пор не порадовала человечество общепризнанным киношедевром.

Опрошенные **СФ** эксперты поделились своими рецептами. Так, по оценкам Артура Новикова, 60% успеха фильма определяют правильно подобранные актеры, 10–15% — саундтрек, по 10% — режиссер, сценарий и слаженная работа всей съемочной группы. Ирина Смолко, напротив, уверяет, что до 50% успеха фильма заложено в сценарии. Стоимость сценария, по оценкам Арама Мовсесяна, — от \$10 тыс. до \$100 тыс. При этом хорошие сценаристы — самый большой дефицит в российском кино.

Главный секрет — «посмотрите, что нужно аудитории, и дайте ей это» — хорошо работает и в кино. Но разобраться, что именно нужно аудитории, в кинобизнесе гораздо сложнее. «У нас практически нет маркетинговых исследований потребностей аудитории», — говорит Арам Мовсесян. — Это вопрос личного вкуса продюсера: мол, если что-то нравится ему, то понравится всем. При этом мало кто считается с тем, что продюсеры — не очень молодые люди, а в кино идут подростки». Согласно исследованиям, до 80% аудитории кинотеатров составляют люди 14–25 лет. Поэтому серьезное кино, рассчитанное на более зрелого зрителя, у нас практически обречено на провал в прокате.

Попытки понять вкусы аудитории привели даже к появлению рейтингов популярности кинематографических жанров. Самыми популярными традиционно считаются комедии. В кино зрители приходят, чтобы развлечься, чему комедия способствует куда больше, чем мелодрама или детектив. Комедии, кроме того, не требуют больших вложений: дорогие спецэффекты в этом жанре не обязательны. С другой стороны, и снять хорошую комедию непросто. «Это самый опасный жанр:

прикрыться-то нечем,— говорит Арам Мовсесян.— Спецэффекты тут не помогут, зрителю либо смешно, либо нет».

Рейтинги вышедших в прокат фильмов заставляют усомниться в популярности этого жанра. «Самый популярный жанр в нашей стране — фильм ужасов,— говорит Сергей Лавров из „Кинобизнеса“.— Нигде в мире он так не популярен, как в России. У нас же ни один фильм ужасов не провалился в прокате».

О зрителях доподлинно известно также то, что, приходя в кино, они хотят четко понимать, что увидят. Аудитория предпочитает «чистые жанры» — то есть если комедия, то в чистом виде комедия, без признаков, например, эротического триллера. «В отечественном кино с этим вообще грустно,— сокрушается Кирилл Дробков.— Бывает, что режиссер снимает кино и сам до конца не понимает, что от него в результате получится».

«Чистота жанра» — одна из составляющих формулы, которую вывели в New Cinema Marketing для определения коммерческого потенциала фильма. В ней также фигурируют «соответствие потребностям целевой аудитории», «коммерческий потенциал названия», «актерский состав», «сюжетная линия» и «маркетинг». Каждый показатель оценивается по пятибалльной шкале: если итоговое число меньше 2, отдавать фильм в широкий прокат не стоит, если 3 — сборы не меньше \$1 млн гарантированы, а если 4 или 5 — фильм однозначно ждет коммерческий успех.

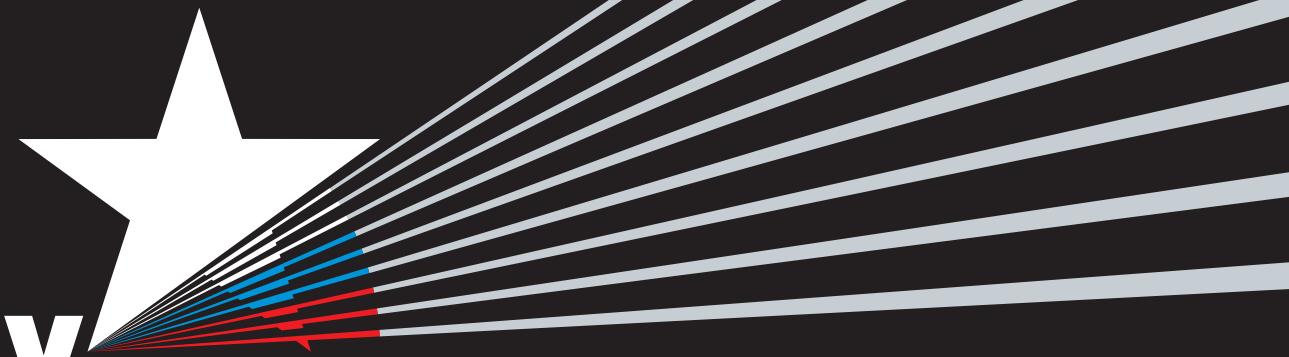
Еще один способ создать успешный фильм — сделать сиквел. «В США весь кинорынок построен на этом,— говорит Арам Мовсесян.— Долгие годы выпускаются продолжения „Гарри Поттера“, „Человека-паука“, „Пиратов Карибского моря“ и дру-

гие». Российские продюсеры тоже идут по этому пути: в список фильмов, окупившихся в прокате в 2007 году, входит сиквел «Боя с тенью», тот факт, что новый фильм «Ирония судьбы» продолжает историю, полюбившуюся многим поколениям зрителей, эксперты в один голос называют важным фактором успешного проката картины.

Рассуждая о формулах, собеседники **СФ** подчеркивали, что в кино есть нечто, не поддающееся никакому расчету. «Кино — это великая иллюзия,— говорит Артур Новиков.— Зрителя нужно обмануть так, чтобы он поверил! А если у романтической героини 1920-х годов сквозь ночную сорочку просвечивают трусы-стринги или бутафорская кровь больше похожа на томатный или свекольный сок — все, усилия напрасны. Зритель просто скажет: „Не верю!“».

«Нет единых рецептов. Нельзя сказать: возьмем лучшего сценариста, лучшего режиссера, лучших актеров и композиторов и получим шедевр,— соглашается с ним Арам Мовсесян.— Это коллективное творчество, это вопрос коммуникаций между людьми. Есть выражение „магия

 **Издательский дом «Коммерсантъ» представляет**



Красноярский экономический форум
15-16 февраля 2008

Россия 2008 - 2020

Управление ростом

Регистрация на сайте www.krasnoforum.ru

c49

реклама

кино". Действительно, должно произойти какое-то волшебство, чтобы фильм получился».

Маркетинг всему голова

СКОЛЬКО БЫ НИ БЫЛО изначально волшебства и магии в фильме, есть способы их приумножить. Например, маркетинг. Правда, специалистов-киномаркетологов в России практически нет. «Выстраивание правильной концепции продвижения картины, на каких носителях располагать рекламу,— это в России хромает,— говорит Арам Мовсесян.— Нельзя сказать, что есть волшебники, которые владеют этим секретом».

Долгое время считалось, что лучшие площадки для кинорекламы — телевидение и радио. Это подтверждают и сборы «Дозоров», «Девятой роты», сиквела «Иронии судьбы». С другой стороны, никто не может достоверно сказать, окупились ли эти картины. Будучи проектами телеканалов, они получали ее на «особых условиях», недоступных для других кинопроектов.

«Реклама на телевидении самая дорогая, поскольку в этом случае велико количество откликов,— говорит Кирилл Дробков.— Правда, очень часто это как удар из пушки по воробьям: дорого, но малоэффективно». По данным New Cinema Marketing, сегодня для продвижения кинофильмов куда предпочтительнее все виды BTL-рекламы в кинотеатрах: от трейлеров до специальных акций. «Мы думаем, в ближайшие годы основная реклама передвинется в интернет»,— рассуждает Дробков.

Попытки активно работать в интернете прокатчики предпринимают уже сейчас. Реклама фильма «Хоттабыч» была ориентирована строго на интернет-аудиторию: на это работали акции в сети интернет-кафе Cafemax, игра «Хоттабыч-мобиль» и даже фирменное название фильма в интернет-стилистике — «}{отт@бъ}ч».

В итоге маркетинговая кампания обошлась всего в \$300 тыс.

Точную формулу расчета стоимости маркетинговой кампании никто еще не вывел. Так, в рекламу «Питер FM» было вложено \$1,3 млн (при производственном бюджете \$1,1 млн), а на раскрутку «Волкодава», по разным оценкам, затрачено от \$6 млн до \$8 млн. По подсчетам Арама Мовсесяна, нужно планировать стоимость кампании из расчета \$5 тыс. на одну прокатную копию.

Яйца в разных корзинах

НЕСМОТРЯ НА ВЫСОКИЕ РИСКИ и низкую предсказуемость, в России есть люди, заявляющие о том, что намерены зарабатывать на кино. «Мы считаем, что кино является таким же бизнесом, как и любой другой. Его доходность и рентабельность определяются теми же условиями, что и прочие бизнесы на рынке»,— уверен Яков Резник, директор по развитию управляющей компании «Агентство инвестиций „Русский финансовый альянс“» (РФА). Осенью прошлого года РФА объявил о создании закрытого паевого инвестиционного фонда, который будет вкладывать средства в создание кино- и телевизионных фильмов, а также в права на дальнейшее распространение уже созданных картин. «Желающих вложить средства в кино много. Но немногие из них могут потратить больше \$20 тыс., а это слишком небольшая сумма, чтобы заинтересовать продюсера,— объясняет идею создания ЗПИФа Максим Напарникович, начальник инвестиционного направления РФА.— Мы предлагаем уникальный механизм, который позволит совместить конечных потребителей, то есть кинопродюсеров, и тех самых желающих вложить относительно небольшие средства».

Риски вложений в кино в РФА оценивают на уровне любых инвестиций вベンчурные проекты. Минимизировать их банкиры собираются, обещая не обеспечивать более 30% бюджета одного проекта (средства будут выделяться под проекты, которым уже удалось привлечь какие-то деньги). Оценивать проекты с точки зрения их инвестиционной привлекательности будет экспертный совет из 6–12 человек, являющихся признанными авторитетами в разных сферах общественной и культурной жизни. «Я не думаю, что в совете будут работать несовершеннолетние,— улыбается Яков Резник, отвечая на вопрос, будут ли там 14–25-летние эксперты.— Это будут представители наиболее активных социальных групп». Главный механизм защиты от рисков, уверяют банкиры,— их диверсификация. «Слова „магия кино“ мы заменяем словом „диверсификация“,— поясняет Максим Напарникович.— Один успешный фильм может компенсировать затраты на много неуспешных». Ожидается, что ПИФ станет участвовать как минимум в шести проектах одновременно.

Схема не нова. Так, Арам Мовсесян советует инвесторам с целью хеджирования рисков иметь в своем пакете от пяти до десяти фильмов. Причем не только кино-, но и телевизионных, так как инвестиции в телепродукцию более предсказуемы, чем в полнометражное кино. «У нас на протяжении последних трех лет ежегодное количество новых проектов — 13–18. Примерно половина из них, как в стоимостном, так и в количественном выражении, — телевизионные»,— объясняет он.

Артур Новиков из Ялты тоже рекомендует обзаводиться правами на как можно большее число кинопроектов: «Когда у вас в пакете 50 фильмов, в месяц за счет продажи прав на телевизионные показы можно получать до \$50 тыс.». «У меня другая тактика,— возражает Ирина Смолко.— Я предпочитаю работать с небольшим количеством проектов, но они должны иметь долгий срок жизни, оставаться интересными потребителю в течение нескольких лет». Такая логика тоже не лишена оснований. По экспертным оценкам, срок жизни фильма — не меньше 10–15 лет. Значит, если «магии кино» не случилось или нижнее белье романтической героини подкачало, шанс вернуть вложения у инвестора все равно остается — лет через десять. Не по этому фильму, так за счет «выстреливания» других проектов. **СФ**

ЗОЛОТАЯ МЕЧТА МАРКЕТОЛОГА — ПРИДУМАТЬ СТОЛЬ ЯРКУЮ РЕКЛАМНУЮ ИДЕЮ, ЧТОБЫ ОНА МГНОВЕННО РАСПРОСТРАНИЛАСЬ СРЕДИ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ. НО НЕ ВСЕ «ВИРУСЫ» ОДИНАКОВО ПОЛЕЗНЫ. НЕКОТОРЫЕ МОГУТ ВЫЗВАТЬ НЕПРИЯЗНЬ ПУБЛИКИ, А ТО И ПРИКОНЧИТЬ БРЭНД. **текст: нина данилина**

Целевая зараза



Есть несколько проверенных способов инициировать «вирусную эпидемию», способную быстро завоевать внимание аудитории.

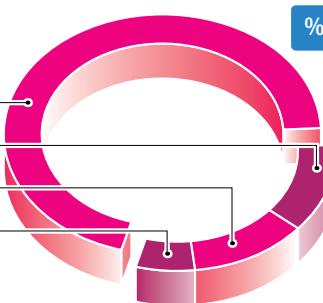
Добри Рамазанов, руководитель проектов агентства «Мобимарк», вспоминает свежую историю с пылесосами Kirby, когда за бесплатную демонстрацию их возможностей в домашних условиях клиенту предлагали поделиться телефонами своих знакомых. В принципе, считает Рамазанов, к «вирусному» способу распространения информации можно отнести и шантаж при помощи так называемых «писем счастья»: мол, если не разошлешь это послание пятери своим друзьям, то скоро жди неприятности.

Но все это неизящно и примитивно. Высшим пилотажем для любого рекламодателя остается «добровольное инфицирование», когда идея продукта или его реклама столь впечатляет, что люди сами рассказывают о ней друзьям и знакомым, пишут в блогах, пересылают ссылки, по сути, становясь добровольным агитатором и пропагандистом брэнда. Это идеальная схема «вирусной» кампании. Тем не менее рекламные «бациллы» таят в себе немало опасностей.

В конце 2007 года «Секрет фирмы» совместно с коммуникационным агентством PR Technologies и порталом Mediarevolution.ru провел исследование рынка «вирусной» рекламы. Оно дало любопытные результаты. Более 70% участников опроса признали «вирусомкий» контент (от мультимедийных открыток-поздравлений, размещения постов в блогах до многопользовательских игр и видеороликов) эффективным инструментом комму-

Что является определяющим для успеха вирусной кампании

- | | |
|----|---|
| 70 | Качество контента |
| 12 | Охват аудитории |
| 12 | Ценность товара |
| 6 | Трудно прогнозировать, какой фактор окажется решающим |



никиации с целевой аудиторией. Однако из них лишь 30% воспользовались «вирусным» инструментарием в течение прошлого года.

Осторожность российских маркетологов и брэнд-менеджеров по отношению к «вирусам» объясняется рядом причин. Среди них — боязнь играть на сильных эмоциях, риск вызвать негативную реакцию публики и невозможность спрогнозировать результат. И эти опасения вполне оправданы. «Успешными можно назвать не более 30% „вирусных“ кампаний», — замечает **Михаил Иванченко**, директор WOM-практики агентства PR Technologies.

Еще менее утешительны результаты схожего исследования, проведенного американской консалтинговой компанией JupiterResearch. Оказалось, лишь в 15% случаев потребитель передает маркетинговое сообщение брэнда своим друзьям и знакомым. Причем добрая часть таких пересылок сопровождается отнюдь не смыслими лестными комментариями.

Голые и смешные

В ПРОШЛОМ ГОДУ несколько рекламных «вирусов» получили ошеломительный резонанс. В витринах ЦУМа разместились провокационные плакаты с репликой дежочки-первоклашки «Кто не в Prada, тот лох», Rexona провозгласила себя спасительницей россиянок от неприятного запаха, а «Инком-авто» и сеть «Чайная ложка» намекнули, что их сотрудницы готовы удовлетворить самые нескромные желания посетителей.

Все указанные кампании вызвали негативную реакцию публики. Однако эксперты по созданию рекламных «инфекций» уверены: любая негативная реакция лучше ее отсутствия. Вот почему очень часто рекламодатели осознанно создают шумиху вокруг своих «вирусов», любыми средствами провоцируя публику на обсуждение. Как говорится, пусть ругают, лишь бы не забывали.

Нейтральный ролик, не вызывающий эмоций, не будет пересылаться дальше, уверена руководитель студии Antimult MSK **Наталья Овчинникова**: «„Вирусная“ вещь, призванная инфицировать масштабную аудиторию, обязана вызывать креативный оргазм: смех, плач, любые эмоции». При этом, считают специалисты, бить «ниже пояса» вовсе не обязательно, главное — наличие сильной идеи.

К примеру, лучшей рекламой США в 2007 году по версии The Wall Street Journal признано «вирусное» видео Dove Evolution для марки Dove корпорации Unilever, развенчивающее секреты индустрии красоты. В ролике женщина с заурядной внешностью при помощи косметики и Photoshop превращается в гламурную красотку. За год это видео было просмотрено около 30 млн раз и даже получило Гран-при в самой престижной номинации Film Каннского фестиваля рекламы. Но главное — ролик породил целую плеяду подражателей из числа рядовых пользователей, которые продолжают выкладывать в Сеть собственные вариации на ту же тему.

«Создать „вирус“, не затрагивающий низменные инстинкты и обладающий высокой ценностью, — высший пилотаж. На российской почве такие примеры единичны», — замечает президент холдинга Next Media Group **Тимофей Бокарев**.

Российскую аудиторию все больше корят творениями из категории «трэш-креатив». «„Вирусные“ кампании в Рунете в большинстве своем строятся на голом, смешном и страшном. Считается, что это наиболее эффектные темы, притягивающие аудиторию», — констатирует **Олег Ульянский**, заместитель гендиректора по маркетингу компании «Медиамир» (входит в группу РБК и управляет ее развлекательными интернет-ресурсами).

Милый «ахтунг»

ЗАПУСКАЯ САЙТ ЗНАКОМСТВ Loveplanet, маркетологи «Медиамира» убедились в том, что «вирусные атаки» годятся не для

любого брэнда. Ролик, предназначенный для «вирусной» рассылки, вышел скорее милым, чем провокационным. На этапе тестирования маркетологи поняли, что такое видео вряд ли станет пересылаться по цепочке. От идеи «вирусного» продвижения пришлось отказаться: добавить в видео эпатаажа не позволила концепция брэнда. «Эпатаажная реклама противоречила духу брэнда Loveplanet, согласно которому знакомства в интернете — это хороший тон», — объясняет Олег Ульянский.

По такой же причине не рискуют связываться с «вирусами» и многие участники исследования СФ, PR Technologies и Media-revolution.ru. Около 65% опрошенных опасаются прибегать к провокационным приемам, так как это «противоречит концепции их брэндов». Характерно, что подобные ответы давали брэнд-менеджеры и премиальных марок, и товаров масс-маркета.

Несколько оправданы эти резоны, каждый рекламодатель решает для себя сам. Год назад студия Antimult MSK готовила «вирусный» ролик для кубинского бара «Старая Гавана». «Получилось очень стебно и по-кубински красочно, в кадре мелькали обнаженные пятые точки и пельмени», — вспоминает Наталья Овчинникова. Но в процессе съемок клиент решил, что публика должна знать имя героя, и попросил поставить пэшшот (изображение крупным планом) с логотипом в finale. Такой вариант потерял «вирусность» и обрел «рекламность», поэтому вряд ли мог рассчитывать на успех в Рунете. Заказчик стал демонстрировать версию с лого на плазменных экранах рядом с Курским вокзалом.

Зато не откажешь в безоглядной смелости маркетологам «Евросети». Речь идет об «ахтунг»-версии торгового сайта компании («ахтунг» на распространенном в Рунете жаргоне «падонков» — предупреждение о шокирующем содержимом поста). Ссылка на страницу Euroset.ru/achtung, все эпитеты на которой заменены нецензурными словами, а название брэнда звучит как «Е в рот сеть», за несколько дней обошла весь Рунет. Нехитрая эпатаажная атака гармонично вписалась в хулиганский образ брэнда — за день матерная страница более чем вдвое подняла посещаемость сайта «Евросети». «Что Чичваркину хорошо, то для любого другого брэнда — смерть, остальные сети вряд ли отважатся на такой ход», — философски заметил по этому поводу Тимофей Бокарев.

Непредсказуемое СВИНСТВО

ОКОЛО 15% участников нашего исследования смущает непредсказуемость и неподконтрольность вирусного маркетинга. Неизвестно предугадать, не превысит ли ущерб от эпатажного выступления тот эффект узнаваемости, ради которого затевалась «вирусная атака». Неожиданный финал ждал скандальную кампанию Rexona, призвавшую россиянок «убить в себе свиней». В телевизионном ролике дама в метро поднимала руку, и подмышкой у нее прорисовывался «штамп» в виде хрюшки. Еще скандальнее смотрелся флеш-ролик в Сети, где русская девушка—победительница в конкурсе красоты сразила вручавшего приз юношу неприятным запахом.

Цель — 50 тыс. просмотров — была достигнута в первые три дня. В астрономической прогрессии возросла цитируемость рекламного сообщения в блогах. Однако «вирус» вызвал столько возмущенных откликов, что Unilever пришлось принести публике извинения и закрыть промосайт. Вскоре место потеющих россиянок в роликах Rexona заняла гламурная **Жанна Фриске**.

«Изначально не планировалось шокировать аудиторию. Ответная реакция ожидалась, но не такая мощная,— вспоминает **Глеб Сахрай**, генеральный директор PR Technologies, исполнителя проекта.— Однако блогосфера долгое время существовала без общей темы для обсуждений, и кампания Rexona стала фактически красной тряпкой для скучающего быка».

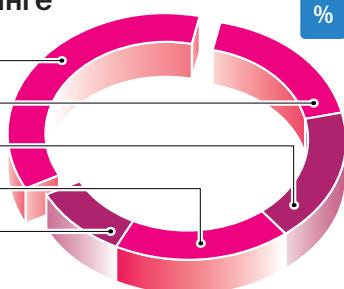
Госавтоинфекция

ЭКСПЕРТЫ СЕТЮТ: многие «вирусы» в Рунете распространяются на платной основе. «Посев» (первоначальное распределение информации среди целевой аудитории) в российском исполнении в большинстве случаев состоит в том, что рекламодатели банально несут деньги «тысячникам» (блоггерам, в читателях у которых числится несколько тысяч человек) и на популярные ресурсы — Fishki.net и RuTube. Выдавая рекламный контент за собственные рассуждения, популярные блоггеры с двумя и более тысячами френдов зарабатывают от \$100 до \$800 за пост (данные PR Technologies).

В декабре прошлого года главным героем блогосферы стала сеть «Утконос». В один и тот же день несколько «тысячников» разместили положительные отзывы об «Утконосе» со ссылкой на сайт продукто-

Чего нужно избегать в вирусном маркетинге

- | | |
|----|---|
| 36 | Быть назойливым (навязывать брэнд) |
| 18 | Врать |
| 18 | Применять приемы прямой рекламы |
| 18 | Противоречить концепции собственного брэнда |
| 10 | Предлагать некачественный контент |



вой сети. В том, что посты заказные, никто не сомневался: слишком нарочито и неуместно звучали восхваления «Утконоса». В тот же день последовало массовое разоблачение со стороны других блоггеров. Позже оказалось, что и авторы постов, и их разоблачители действовали в рамках одной акции. Их стараниями страсти по «Утконосу» достигли такого накала, что прежде неактуальный в блогосфере брэнд чуть было не превратился в «мем» (информационный объект, который быстро распространяется по Сети и приобретает широкую известность: картинка, видеоролик, флеш-ролик или фраза вроде «Превед, медвед!»).

В Рунете подобные вольности смотрятся как невинные шалости, но в англоязычной Сети такой обман со стороны рекламодателей подвергается жесточайшей критике. Против флогов (fake blog — «фальшивый блог») ведется борьба на государственном уровне: в Великобритании планируют принять закон, запрещающий компаниям создание флогов, а Федеральная торговая комиссия США уже обязала рекламодателей раскрывать информацию о своих агентах влияния.

В полной мере почувствовала силу общественного мнения компания Sony, рекламное агентство которой в конце 2006 года запустило фальшивый блог All I want for Christmas is a PSP от имени двух подростков, вождем которых получить на Рождество приставку PlayStation Portable. Обман довольно быстро вычислили, геймеры и пресса пристыдили Sony. По мнению экспертов агентства AdAge, скандал нанес серьезный ущерб репутации брэнда и последующей маркетинговой активности Sony. На обмане аудитории через подложные блоги попадались также Wal-Mart и McDonald's.

Разоблачения сказываются не только на зачинщиках, громкие скандалы действительно вибрируют общую среду доверия. На Западе интернет-пользователи уже отказываются передавать друзьям и членам семьи откровенно рекламные сообщения.

«„Вирусные“ ролики должны быть слегка „шершавыми“, то есть выглядеть так, будто их смонтировали на домашнем компьютере или сняли на видеокамеру в телефоне. Тогда люди с большей вероятностью порекомендуют их к просмотру», — считает Олег Ульянский.

Посев и урожай

ЕЩЕ ОДНА из причин настороженного отношения маркетологов к вирусному маркетингу — отсутствие эффективного инструмента оценки результатов кампании. Универсальный способ измерения эффективности «вирусов» пока не найден: 67% участников исследования **СФ** и PR Technologies замеряют количество просмотров роликов, остальные сравнивают продажи до и после кампании. «Отрадно, что рынок учится мерить результаты „вирусных“ кампаний, а не причитает, как раньше, что подсчитать их невозможно», — говорит Михаил Иванченко.

Впрочем, и те, кто измеряет количество просмотров, и те, кто судит по результатам продаж, итогам проведенных «вирусных» кампаний остаются довольны. И в первую очередь не столько показателями, сколько возможностью донести свое сообщение до труднодоступной аудитории.

«„Вирусы“ наиболее эффективный способ достучаться до перспективной и дешевой, но труднодоступной для ТВ аудитории», — отмечает Наталья Овчинникова. — Например, до офисных служащих 20–35 лет. По нашему опыту, основная масса роликов качается из Сети именно в рабочие часы — с 10.00 до 18.00 по будням».

Офисные работники — благодарные распространители и потребители «прикольных» ссылок. Именно в их руках судьба свежеиспеченного «вируса» после «посева». Они готовы бесплатно нести в масы рекламный продукт, обладающий ценностью для большой группы людей. Но также и беспощадно его отвергнуть, если он неинтересен, оскорбителен или откровенно проплачен. **СФ**

КОМПАНИЯ «ЭЛЬДОРАДО» ВВЯЗАЛАСЬ В ОТЧАЯННУЮ БОРЬБУ ЗА КАЧЕСТВО СЕРВИСА. НЕСМОТРЯ НА ПОТРАЧЕННЫЕ МИЛЛИОНЫ, ЕЙ ПОКА НЕ УДАЛОСЬ ИСПРАВИТЬ СВОЙ ИМИДЖ В ГЛАЗАХ КЛИЕНТОВ. текст: дмитрий лисицин

Голый сервис



дмитрий лекай

Президент сети «Эльдорадо» Игорь Яковлев выдал карт-бланш на тотальное улучшение работы персонала

Директор по персоналу сети «Эльдорадо» **Евгений Михеев** не боится открыто критиковать свою компанию: «Продавцов мы отбирали очень просто, по принципу „нравится — не нравится“.

А то, что у нас было, трудно назвать сервисом. Ценник сам должен был подталкивать клиента к покупке». Как ни странно, ирония менеджера — хороший знак для «Эльдорадо».

«Человечество смеясь расстается со своим прошлым», — заметил как-то **Карл Маркс**. То есть предметом шутки становится лишь то событие, которое перестает тревожить людей. Название «Эльдорадо» уже давно синоним отвратительного сервиса, но теперь все должно измениться: компания развязала тотальную войну за качество обслуживания.

То, что менеджеры «Эльдорадо» смеются над плохим сервисом, свидетельствует о первой победе — значит, они считают невозможным возврат к старому. Однако развеселить обиженных клиентов им будет гораздо сложнее.

Удивительный американец

«НЕОДНОКРАТНО бывал в „Эльдорадо“ и всякий раз проклинал себя за это», — пишет посетитель одного из потребительских интернет-форумов. — У них системный маразм с обслуживанием». Подобных отзывов в сети хватает, но компания долгое время на них не реагировала: репутация главного сервисного антибранда страны ее не очень-то волновала. «Мы давали покупателю бонусы в виде низких цен», — оправдывается Евгений Михеев.

ев.—Думали, что этого достаточно». Однако весной 2006-го менеджеры сети вдруг заговорили о сервисе.

Тогдашний генеральный директор «Эльдорадо» **Александр Шифрин** объявил, что компания утраивает инвестиции в персонал и начинает реформирование системы обслуживания. Главного реформатора выписали из США — куратором сервиса стал бывший вице-президент по продажам крупнейшей в мире сети электроники Best Buy **Алекс Шенделл**. В «Эльдорадо» он занял должность директора по операциям.

Скорее всего, руководители сети зашевелились в преддверии выхода на российский рынок (состоявшегося в конце 2006 года) крупного немецкого конкуриента — Media Markt. Кроме того, «Эльдорадо», которая ранее росла за счет освоения новых территорий, уже некуда было выходить. «Нас на тот момент не было лишь в нескольких городах за полярным кругом», — вспоминает Евгений Михеев. Поэтому компания, работавшая в ценовых сегментах «средний» и «ниже среднего», захотела увеличить размер среднего чека. «Нас не устраивало, что из-за невысокого качества обслуживания мы недопродаляем товаров и теряем состоятельных потребителей», — указывает на причины намечавшихся перемен Евгений Михеев.

Посетив магазины «Эльдорадо», Шенделл увидел, что покупатели ходят по залам и отчаянно пытаются привлечь внимание продавцов, но те остаются неприветливыми. Тогда Шенделл сам возглавил один из магазинов. За короткий срок он поднял продажи на 40% и получил от президента компании **Игоря Яковлева** карт-бланш на улучшение сервиса во всей сети. «Новичкам не очень-то верят, поэтому нужен был пример», — объясняет Алекс Шенделл.

Так Шенделл, высокий мужчина в очках, больше похожий на преподавателя искусствоведения, получил в свои руки огромную власть. Ему предстояло изменить взгляды на сервис 30 тыс. сотрудников компании, включая высшее руководство, и фактически сформировать новую философию «Эльдорадо». Правда, сам он высказался на этот счет скромнее: «Надо попытаться сделать наших покупателей и наших сотрудников друзьями». Но чтобы помирить бывших недругов, нужно сначала разобраться с их взаимными обидами.

«Когда супервайзер говорил сотруднику: Вася, у тебя на полки не выставлено десять телевизоров, Вася понимал это так, что нужно забить на покупателя и идти выставлять телевизоры»

Поход по больным местам

КОГДА Алекс Шенделл пришел в компанию, ему показалось, что сервис в «Эльдорадо» напоминает кривое зеркало — продавец и клиент в нем словно поменялись местами. «Сотрудник перекладывал на покупателя свои обязанности, чем причинял ему страдания», — рассказывает Алекс Шенделл. — На самом деле это мы должны были приветствовать клиента, а не он нас». Самые очевидные причины такой метаморфозы — полное отсутствие стандартов сервиса и требований к отбору продавцов. Но этим список проблем не исчерпывался.

Как выяснилось, сотрудников «Эльдорадо» настолько загружали разными рабочими функциями, что им просто некогда было обслуживать покупателей. Продавец был одновременно мерчендайзером, грузчиком и администратором — так компания экономила на фонде зарплат. «Люди занимались всем: разгрузкой машин, выставлением товара на прилавок, уборкой, распечатыванием ценников», — перечисляет Евгений Михеев. В результате сотрудники часто не могли правильно расставить приоритеты и забывали о своей главной обязанности. «Когда супервайзер говорил сотруднику: Вася, у тебя на полки не выставлено десять телевизоров, Вася понимал это так, что нужно забить на покупателя и идти выставлять телевизоры», — продолжает Михеев. Доходило до смешного. Например, продавцы должны были отслеживать уровень цен в конкурирующих сетях. И бывало, что клиент не мог застать продавца «Эльдорадо» в торговом зале, потому что тот переписывал ценники в «Техносиле» или «М.Видео».

Если посетителю все же удавалось поймать продавца, то их общение не всегда было приятным. Клиенту приходилось отбиваться от сотрудника магазина, пытавшегося продать совершенно не нужный покупателю товар. Объяснялось это просто — зарплата продавца зависела от индивидуальных продаж, и, по некоторым данным, самые большие бонусы можно было получить за сбыт определенных категорий товаров — например тех, на которые не было скидок.

Алекс Шенделл нашупал еще одну болевую точку «Эльдорадо» — колоссальная текучесть персонала, составлявшая на тот момент почти 100%. Сотрудники, понимая, что в компании они надолго не задержатся, старались себя не утруждать. Наконец, дружбе продавцов и клиентов мешала чересчур агрессивная корпоративная культура «Эльдорадо» — в компании считалось нормой жестко карать сотрудников за неисполнение поручений. В результате продавцы нередко выплескивали свою обиду на покупателя. «Для продавца покупатель — это следующее звено в управленческой цепочке», — поясняет Евгений Михеев. — Когда на человека постоянно давят, он в лучшем случае будет безразличен по отношению к покупателю».

Шенделл понял, что начинать работу над сервисом нужно именно с изменения внутреннего климата в компании.

Семь компетенций «Эльдорадо»

Подбор персонала по принципу «нравится — не нравится» для «Эльдорадо» уже в прошлом. Чтобы получить место продавца, кандидат должен обладать целым набором компетенций.

Уверенность в общении. Человек обязан быстро отвечать на вопросы и конструктивно воспринимать критику со стороны клиента.

Активность. Сотрудником «Эльдорадо» может стать лишь тот, кто умеет работать в быстром темпе.

Принятие решений. Продавец не имеет права теряться, когда нужно выбрать один из нескольких вариантов действий.

Общение. Сотрудник должен быстро устанавливать с потребителем контакт и поддерживать его в ходе беседы.

Сотрудничество. Продавец должен быть готов пожертвовать своими личными интересами ради команды.

Ответственность. В компании нет места для людей, которым безразлично, какое впечатление от общения с ними останется у клиента.

Амбиции. Сотрудник компании должен стремиться к достижению результатов.



Евгений Дудин

Покупатели уже привыкли, что в «Эльдорадо» они общаются с товаром без посредников

Две минуты сервиса

«КОНСУЛЬТАНТ — это кролик, — набрасывает образ идеального сотрудника „Эльдорадо“ герой рекламного ролика компании **Вадим Галыгин**. — Он белый и пушистый. И должен уметь делать две вещи: быстро бегать и сильно любить клиента. Потому что клиент — это капуста».

Но первыми, по замыслу Шенделла, превратиться в «белых и пушистых» должны были руководители компании. И он заставил президента Игоря Яковлева и других топ-менеджеров пережить те же ощущения, что испытывал клиент, заходя в магазин «Эльдорадо». Одно из упражнений выглядело так: у руководителей отбирали мобильные телефоны, сажали в комнату и заставляли просидеть в полной тишине в течение двух минут. «Когда господин Яковлев вышел из комнаты, он сказал: „Bay, как же это долго!“ — вспоминает Алекс Шенделл. — Так мы начали понимать, что две минуты ожидания — это слишком много для клиента». Спустя некоторое время через это упражнение прошли и линейные руководители.

Затем Алекс Шенделл попытался изменить стиль управления в торговых точках «Эльдорадо». Так, директоров магазинов перестали наказывать за ошибки продавцов и обязали их быть ближе к народу. «Мы разломали все кабинеты и вытащили менеджеров в торговый зал», — рассказывает Евгений Михеев. Компания ввела правило для руководителей точек: «обращайся к сотруднику так, как ты хочешь,

чтобы он обращался к покупателю». То есть директор магазина, который раньше лишь наказывал людей, теперь должен был периодически беседовать с сотрудниками об их жизненных проблемах.

Наконец очередь дошла и до самих продавцов. Осенью 2006 года компания освободила их от лишних функций, введя должность мерчендайзера и расширив штат грузчиков и кладовщиков. При этом численность персонала выросла незначительно. Штат мерчендайзеров сформировали из бывших продавцов, не удовлетворявших новым требованиям. Менеджеры «Эльдорадо» совместно с консультантами фирмы CNT-consult разработали для продавцов модель компетенций (см. справку на стр. 55), а затем протестировали сотрудников. Тех продавцов, кто оказался не способен устанавливать контакт с покупателем, был робок в общении, не мог работать в быстром темпе и принимать решение в ситуации выбора, перевели в мерчендайзеры. Новых продавцов отбирали уже более тщательно.

Параллельно «Эльдорадо» попыталась решить проблемы высокой текучести и системы мотивации. Так, компания значительно усложнила процесс увольнения — как выяснилось, высокая текучка отчасти была обусловлена тем, что руководители увольняли людей по малейшему поводу. Кроме того, «Эльдорадо» значительно увеличила постоянную часть зарплаты. Менеджеры рассчитывали, что сокращение переменной части отобьет

сотрудников желание навязывать клиенту не нужный ему товар. Заработка стал более стабильным, и у людей появился повод задержаться в компании подольше.

Наконец, в январе прошлого года «Эльдорадо» начала внедрять стандарты сервиса. Отныне, общаясь с покупателем, продавец обязан соблюдать четыре правила. В течение 30 секунд после того как клиент вошел в зал сотрудник должен поздороваться с ним, улыбнувшись и называв свое имя. Затем продавцу нужно выслушать покупателя и понять, что именно он хочет приобрести. Третий шаг — демонстрация товара. «Необходимо дать покупателю возможность увидеть и почувствовать продукт», — уверен Алекс Шенделл. Наконец, сотрудник обязан передать клиента кассиру. «Покидая магазин, клиент должен унести положительный опыт», — убежден Алекс Шенделл. — Поэтому мы хотим, чтобы и кассиры тоже здоровались и прощались, а не просто брали деньги и возвращали сдачу».

По большому счету, принятые Алексом Шенделлом меры, — это примитивные азы сервиса. Но как считает партнер консалтинг-центра «Шаг» **Юлия Капитанчук**, у него не было особого выбора: внедрить с нуля что-то сложное в такой огромной сети практически невозможно. Тем более что бутиковый сервис сети «Эльдорадо» пока и не нужен. «Когда все наши магазины похожи один на другой, это большой плюс для нас», — не сомневается Евгений Михеев. — Если бы каждую ситуацию можно было прописать в стандартах, мы бы вообще поставили в магазинах роботов».

Бег по кругу

ОПЕРАЦИЯ «сервис» обходится «Эльдорадо» весьма недешево — только на разработку и внедрение стандартов, а также обучение 30 тыс. человек компания потратила несколько миллионов долларов. Впрочем, Шенделл и Михеев считают, что эти деньги уже окупились. Компании удалось снизить текучесть персонала до 70% в год, а размер среднего чека, по данным Евгения Михеева, вырос почти на 40%. «Мы больше не разочаровываем клиента, как раньше», — радуется Алекс Шенделл.

Заметили улучшение качества сервиса в сети и независимые консультанты. В начале 2007 года консалтинг-центр «Шаг» провел инициативное исследование качества сервиса в «Эльдорадо», «М.Видео» и «Техносиле». В целом компании показали близкие результаты, но «Эльдорадо»

немного обошла своих соперников. «Наши „тайные покупатели“ ожидали в магазинах „Эльдорадо“ холодного приема,— делится впечатлениями Юлия Капитанчук.— Но потом признавались, что были приятно удивлены увиденным». А по итогам совместного исследования компаний Nexter и журнала «Деньги», опубликованного в ноябре 2007 года, «Эльдорадо» опередила по качеству обслуживания «Техносилу», «М.Видео» и Media Markt.

Однако компания пока не смогла решить главной проблемы — избавиться от своего «антисервисного» имиджа. Как признают менеджеры «Эльдорадо», разочарованные покупатели (а негативную репутацию компании создают именно они) пока не верят в то, что сеть изменилась. «Мы беспокоимся об этом,— вздыхает Алекс Шенделл.— Невозможно переубедить каждого покупателя за одну ночь». Сейчас «Эльдорадо» пытается достучаться до сердец покупателей с помощью рекламной кампании. Вот уже полгода герой рекламных роликов «Эльдорадо» Вадим Галыгин водит голых клиентов по магазину за ручку, а потом учит продавцов основам сервиса:

Одно из упражнений было таким: у руководителей отбирали мобильные телефоны, сажали в комнату и заставляли просидеть в полной тишине в течение двух минут

са: «Очереди в магазине быть не должно, потому что если в магазине очередь, то это туалет». По подсчетам медиадиректора агентства коммуникаций Magic Box **Леонида Тюленева**, «Эльдорадо» потратила на такую телерекламу около \$40 млн.

Но даже если «Эльдорадо» в ближайшем будущем привлечет разочарованных клиентов, не факт, что они вернутся надолго. По мнению Юлии Капитанчук, неплохие результаты, которые получила «Эльдорадо» по итогам исследований «тайных покупателей», могут быть связаны с эйфорией первоначального успеха.

«Первые год-полтора продавцы обычно с энтузиазмом принимают стандарты сервиса: это нечто новое и всем виден результат их внедрения,— говорит Капитанчук.— Затем повышать качество сервиса становится все труднее, люди начинают

уставать, и без целенаправленного контроля сервис может вернуться к исходному уровню». Так что если «Эльдорадо» не будет постоянно держать персонал в тонусе, о качественном обслуживании можно будет забыть.

Между тем, опасные признаки возврата к прошлому в «Эльдорадо» уже видны неооруженным глазом. Так, обойдя не сколько магазинов, мы далеко не везде обнаружили тот сервис, о котором рассказывали Шенделл и Михеев. Например, по магазину, расположенному в подмосковной Коломне, корреспондент **СФ** ходил минут двадцать, но так и не сумел привлечь к себе внимание продавцов. Зато лицезрел любопытную картину. «Может ли мне кто-нибудь помочь?» — орал на весь зал мужчина, который самостоятельно подобрал себе товар, но не знал, как его купить. **СФ**

ИД «Коммерсантъ» и ИД «Питер» представляют уникальный книжный проект
НОВЫЕ АВТОРЫ · НОВЫЕ ГЕРОИ · НОВЫЕ ТЕМЫ

ЭТО Маркетинг по-русски

Лучшие материалы журнала «Секрет фирмы»:
из первых рук, от первых лиц

Коммерсантъ 

Покупайте книги:

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



С момента своего появления «Крошка-картошка» борется с собственными продавцами, обманывающими и клиентов, и работодателя. Как создать систему, исключающую воровство внутри компании?

Под прицелом видеокамер

текст: Ина селиванова

Как оценивались бизнес-решения

Члены жюри выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, которые далее обсуждались более детально. Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10). Далее вычисляется среднее арифметическое от приведенных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.

Точки «Крошки-картошки» делятся на две категории: стационарные павильоны и автокафе. В первых установлены дорогостоящие кассовые аппараты, позволяющие детально отслеживать размер и структуру порций, а за работой персонала следит менеджер; между тем у вторых таких возможностей для контроля над сотрудниками нет. Поэтому в 20% автокафе «Крошки-картошки», расположенных, по сообщению компании, в неходовых местах, около 5% выручки в кассу не попадает. Постоянным покупателям продавцы накладывают порции на полнителей, превышающие установленные нормы, зато не выдают чеки, а вырученные средства кладут себе в карман. Людям незнакомым чеки выдают исправно, но и порции делают «облегченными». Прямые убытки невелики: около 1% выручки сети в целом. Куда хуже потери имиджевые, ведь покупатели считают, что это руководство компании спустило приказ накладывать уменьшенные порции за прежние деньги. Как следствие, фирма теряет лояльность потребителей, что в свою очередь приводит к снижению прибыли.

В компании перепробовали много способов исправить положение. Для надзора за продавцами создана многоуровневая система менеджеров, на каждой точке указан телефон горячей линии, по которому можно звонить с претензиями, сама компания устраивает до восьми проверок каждого автобуфета ежемесячно.

Тем не менее установить полный контроль над ситуацией не удается. Как справиться с воровством внутри компании? Этот вопрос был вынесен на обсуждение в рамках «Банка решений» — совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества

менеджеров и профессионалов Executive.ru. Из 50 присланных решений члены жюри отобрали пять лучших.

Автор проблемы

Дмитрий Акишин, руководитель розничной сети «Крошка-картошка»:

— Читатели «Секрета фирмы» прислали немало вариантов решения нашей проблемы, многие из них повторяются. Одно из самых популярных предложений — ввести отдельную упаковку для каждой порции начинок. Нам такой вариант, к сожалению, не подходит: в «Крошке-картошке» начинки, разложенные на прилавке, побуждают человека сделать покупку, вызывают у него аппетит. Если мы спрячем начинки в упаковку, то, безусловно, сократим масштабы воровства, но и продажи в целом упадут. Для «Теремка» такое решение годится, у них на привлечение покупателя работает сам процесс выпекания блина.

Многие предлагали установить в автобуфетах видеокамеры: такие предложения были у Дмитрия Одерихина, Александра Родькина, Михаила Медведева, Ильи Безделева и других. Я вообще против такой идеи. Мой опыт работы показывает, что продавцы могут прекрасно обманывать камеры. Кроме того, это очень дорогостоящий способ.

Игорь Фирсов предложил нам принимать от клиентов жалобы по SMS. Но у нас на каждом автобуфете есть телефон горячей линии — и он работает лучше, дает практический моментальный отклик.

Я отметил для себя решение Игоря Хобты — за идею использования дозаторов, а также ротации персонала. Эти мысли мне близки, мы о чем-то подобном задумывались и раньше. Дозаторы были бы идеальным выходом, но их просто не существует, если бы



Дмитрий АКИШИН



Михаил ВЛАСЕНКО



Михаил ГОНЧАРОВ

кто-то их изобрел, я был бы счастлив. А ротация персонала в «Крошке-картошке» уже есть. У нас существует даже «летучая бригада» — «золотая гвардия продавцов», которые выходят на слабые точки и показывают, как на них можно работать.

Я согласен с **Дмитрием Прусовым** в том, что стационарные рестораны удобнее и комфортнее, чем уличные кафе. Но стационарный ресторан не везде откроешь, поэтому полностью отказаться от автобуфетов мы не можем.

Отмечу идею Александра Родькина с розыгрышем чеков. Это может побудить покупателей к сбору чеков.

Многие читатели, например Илья Безделев, **Михаил Дубовский**, **Петр Манько**, предложили ввести систему оценки качества работы продавцов и премировать их именно за хорошее обслуживание, а не за сверхкрупную выручку. Но такая система у нас уже существует: есть подробный документ, описывающий стандарты работы продавца, за соблюдение которых он премируется. Правда, эта премия меньше, чем бонус за высокую вы-

ручку. Возможно, мы рассмотрим вариант премирования именно за качество работы продавца вне зависимости от размера его выручки.

Вообще, советы читателей подсказали нам немало интересных идей. Например, использовать в автобуфетах дозаторы для наполнителей, установить весы с табло, на котором покупатели будут видеть вес порции. Не исключено, что мы сумеем ими воспользоваться.

Теоретик

Михаил Власенко, помощник директора Института безопасности бизнеса, профессор Академии проблем безопасности, обороны и правопорядка:

— Присланные решения сильно отличаются друг от друга,

что объясняется разницей в возрасте и опыте их авторов. Я условно выделил три группы: люди, которые только что получили образование и лишь начали работать в этой сфере, специалисты с трех-пятилетним опытом и ярко выраженные профессионалы, у которых, возможно, даже не одно образование, в том числе в сфере управления бизнес-процессами. Поданные представителями третьей категории предложения наиболее конкретны, и эффект от их реализации на практике максимален.

Хотелось бы ответить читателям, предлагающим поставить в автобуфетах видеокамеры: теоретически систему видеонаблюдения можно обмануть, если нет дополнительного контроля. Кроме того, внед-

рение системы видеонаблюдения слишком дорого.

Согласен с Дмитрием Прусовым: проблема компании не в том, что у нее воруют, а в том, что она изначально позиционирует себя как сеть точек фастфуда.

У **Оксаны Токаренко** есть светлая мысль: задача компании — показать, что новый продавец может зарабатывать честным путем. Она также правильно отмечает, что оценка результатов деятельности продавцов должна быть прозрачна для самих продавцов.

Мариам Овнанян предложила ввести балльную систему премирования продавцов. Но в «Крошке-картошке» такая система просто не будет действовать, поскольку все точки сети разные.

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	25	ТАТЬЯНА АЛМАЗОВА	«КОНСАЛТИНГОВОЕ БЮРО АЛМАЗОВОЙ»	РУКОВОДИТЕЛЬ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2	22	ИЛЬЯ БЕЗДЕЛЕВ	DHL EXPRESS	BUSINESS ANALYST, CIS & SOUTH EAST EUROPE OPERATIONS	МОСКВА
3	21	ОКСАНА ТОКАРЕНКО	ООО «МИР КНИГИ»	МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК	МОСКВА
4-5	16	АРМЕН АРАКЕЛЯН	«МЕД-МАГАЗИН.РУ»	РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА	МОСКВА
4-5	16	НИКИТА БОГОЛЕПОВ	CITIGROUP, INC.	FINANCIAL MANAGER	МОСКВА

ПОБЕДИТЕЛЬ

Татьяна Алмазова,

руководитель «Консалтингового бюро Алмазовой»

Автор решения предложил свой метод улучшения контроля за продавцами и преодоления трудностей с имиджем и финансами. Она оценила ущерб от неправомерных действий продавцов «Крошки-картошки» в 1 млн руб., а примерную стоимость существующей системы контроля — в 2,26 млн руб., из чего сделала вывод, что дальнейшее ее совершенствование экономически невыгодно. Автор решения предлагает владельцам компаний задуматься не о совершенствовании систем контроля, а о создании корпоративной культуры, которая демонстрировала бы персоналу такие ценности, как бережное и ответственное отношение к ресурсам, по-настоящему хо-

зяйский подход к работе и обслуживанию клиентов. Татьяна Алмазова отмечает бесперспективность попыток имитировать такую культуру и настаивает на необходимости изменения организационной структуры предприятия, с тем чтобы оно смогло поддерживать «семейную» корпоративную культуру в большом коллективе. Далее автор решения объясняет, как именно должна работать подобная структура. Наконец, Татьяна Алмазова приводит примеры того, как можно решать существующие проблемы в условиях новой корпоративной системы — добиваться того, чтобы пробивались чеки, и бороться с нарушителями.

С полным вариантом решения можно ознакомиться на сайте журнала www.sf-online.ru

У **Вадима Кима, Вадима Манова** была хорошая, на мой взгляд, идея — сделать продавцов франчайзи «Крошки-картошки». Но я бы говорил о франчайзинге не для рядовых продавцов, а для линейных менеджеров.

Категорически не согласен с предложением Михаила Медведева «договориться с местными милиционерами» о регулярном контроле точек. Такой «контроль» эти точки просто задушит.

Рассказ **Марине Оболенцевой** о ее опыте вычисления недобросовестных сотрудников лично меня навел на мысль провести среди продавцов конкурс «Как защитить компанию от воровства?» и победителя назначить линейным менеджером.

Марина Кузьмина прислала предложения по улучшению контроля за продавцами. Мне кажется, они слишком жесткие.

Дмитрий Жданухин предлагает наказывать нарушителей

в соответствии с законом. Должен отметить, что сведения, полученные с помощью видеокамер, не могут быть приняты судом в качестве доказательств. Но я согласен: юридический аспект проблемы очень важен, и без локальных правовых актов предприятия с ним не разобраться.

ПРАКТИК
Михаил Гончаров, генеральный директор сети «Теремок»:

— Воровство персонала в розничных сетях вообще очень актуальная проблема. Как правило, на профессиональных форумах она вызывает живой интерес, и не удивительно, что читатели **СФ** приняли активное участие в ее обсуждении. Мы тоже сталкиваемся с такой проблемой, но наша система мотивации персонала в корне отличается от той, что принята в «Крошки-картошке».

Самое популярное решение — сделать начинки порционными. Мы, кстати, сде-

лали это год назад и не жалеем. Такие варианты предложили очень многие читатели, но некоторые говорят об этом как об одной из мер, а дальше у них начинаются чересчур смелые идеи. А вот решение **Игоря Захарова** я бы оценил на десять баллов из десяти. О порционных начинках написали и **Юлия Вега**, и **Тимур Олевский**.

А вот Игорь Хобта предлагает ввести ротацию персонала. Но лично я против ротации продавцов.

Чуть ли не каждый третий предлагает как-то премировать покупателей, которым не выдали чек. Например, бесплатным угощением. Моя позиция: такие объявления показывают низкий уровень компании. Она как бы заранее сообщает покупателю: «У нас воруют».

Другое популярное у читателей решение — установить видеокамеры. Я считаю, это хороший способ, ведь он исключает не только воровство, но и вероятность создания разлагающего духа в компании, который возникает, когда сотрудники понимают, что имеют возможность украсть. И я не согласен с тем, что это чрезмерно дорогой способ. Оно того стоит. После того как наши франчайзи решились на установку видеокамер, их обороны выросли в два раза.

Дмитрию Прусову я бы тоже поставил высший балл: я, как и он, считаю, что уличную сеть надо закрывать. Бизнес часто начинается именно с построения уличной сети, но по достижении определенного уровня от нее надо отказываться.

Многие предлагали бонусы, дисконтные карты, разнообразные системы лояльности. Но нужно понимать, что у «Крошки-картошки» очень маленькая сумма покупки. При таком чеке ни одна компания не устраивает бонус-

ных программ: все бонусы уже заложены в цену.

Согласен с Вадимом Кимом: мотивация персонала процентами с продаж неэффективна. Мы полностью перешли на поощрение высокого качества обслуживания: при такой системе продавец будет хорошо работать на любой точке, а не только на ходовой. К тому же мне кажется несправедливым, что деньги от продаж в ходовой точке начисляются продавцу, а не самой компании, разместившей киоск в удачном месте.

Татьяна Алмазова подняла интересную тему о создании корпоративной культуры, которая поддерживала бы домашний, семейный дух в сети. Этот дух должен проявляться не только в отношениях работодателя с персоналом, но и в общении продавцов с клиентами. Автор верно рассуждает о бессмыслицности имитации такой культуры — вроде обязательного поздравления сотрудников с днем рождения и так далее. Выстраивать такую культуру значительно сложнее.

Среди присланных решений немало и таких, которые могут пригодиться сети из трех киосков, но не столь крупной компании, как «Крошка-картошка». Ведь в разветвленной сети со сложной иерархией проблема по существу сводится не к борьбе с воровством, а к воспитанию менеджеров среднего звена. **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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

ПРИЛОЖЕНИЯ К ИЗДАНИЯМ

Издательского дома «КОММЕРСАНТЪ»

в 2008 году

«ГРАФИК 2008»

«Коммерсантъ» Ежедневная общенациональная деловая газета

Приложения к газете «Коммерсантъ». «Стиль», «Дом», «Телеком», «Банк», «Путешественник» и др. (формат А2) – новости, тенденции, игроки, репортажи и комментарии, актуальные события, путешествия, коллекции, цена-качество, потребительский аспект, продажи, конъюнктура, рейтинги.

«Business Guide» (А3): теория и практика, передовики производства, смежники, инвесторы, конкуренты, административный ресурс.

январь
ДОМ
февраль
BG-ликероводочная промышленность
СТИЛЬ
BG-коммерческая недвижимость
ДОМ
BG-информационные технологии
март
BG-финансовые инструменты
СТИЛЬ
Business Guide - коммерческая недвижимость
ТЕЛЕКОМ
Business Guide - авто
Business Guide - машиностроение
ПУТЕШЕСТВЕННИК
Business Guide - нефть и газ
ДОМ
апрель
БАНК
BG-коммерческая недвижимость
BG-лизинг
ДОМ
BG-логистика
BG-лесная промышленность и упаковка
СТИЛЬ
Business Guide - информационные технологии
ПУТЕШЕСТВЕННИК
май
BG-коммерческая недвижимость
BG-финансовые инструменты
ТЕЛЕКОМ
BG-коммерческие автомобили
ДОМ
BG-металлургия
СТИЛЬ
июнь
BG-ликероводочная промышленность
БАНК
BG-коммерческая недвижимость

«ГРАФИК 2008»

ДОМ BG-нефть и газ

июль
BG-коммерческая недвижимость
ПУТЕШЕСТВЕННИК

ДОМ
август
BG-нефть и газ
ДОМ
сентябрь
BG-коммерческая недвижимость
СТИЛЬ
BG-ликероводочная промышленность
БАНК
ДОМ
ТЕЛЕКОМ
BG-финансовые инструменты

октябрь
BG-коммерческая недвижимость
BG-информационные технологии
BG-лизинг

BG-лесная промышленность и упаковка
BG-авто
BG-аудит и консалтинг
ДОМ
BG-логистика
BG-машиностроение
СТИЛЬ

ноябрь
BG-коммерческая недвижимость
ПУТЕШЕСТВЕННИК

BG-металлургия
BG-страхование
ТЕЛЕКОМ
BG-нефть и газ
BG-ликероводочная промышленность
ДОМ
BG-финансовые инструменты
СТИЛЬ

декабрь
BG-автомобильный рынок
БАНК
BG-информационные технологии
ДОМ
СТИЛЬ
РОЖДЕСТВО

График рабочий. Возможны изменения, дополнения и пр.

«Коммерсантъ ДЕНЬГИ» Экономический еженедельник

Приложения к журналу «Коммерсантъ ДЕНЬГИ». «Рейтинг паевых фондов», «Банковский рейтинг», «Рейтинг аудиторов», «Рейтинг консультантов», «Рейтинг крупнейших компаний мира», «IT-рейтинг», «Рейтинг инвестиционных компаний», «Рейтинг оценщиков», «Рейтинг

«ГРАФИК 2008»

крупнейших компаний России», «Рейтинг страховых компаний»: анализ финансовых рынков, тенденции, бизнес-технологии, комментарии, статистика, рейтинги.

«Образование», «Путеводитель», «Красота и здоровье», «Подарки»: новости, товары и поездки, репортажи и комментарии, актуальные события, тенденции, цена-качество, конъюнктура.

февраль
Красота и здоровье

март
Образование
Рейтинг ПИФов
IT-рейтинг
Банковский рейтинг
Рейтинг аудиторов

апрель
Путеводитель
Рейтинг консультантов
Рейтинг страховых компаний

май
Рейтинг крупнейших компаний мира
Красота и здоровье
Банковский рейтинг

июнь
Рейтинг инвесткомпаний
Путеводитель

август
Рейтинг крупнейших компаний России

сентябрь
Образование
Банковский рейтинг
Путеводитель

октябрь
Рейтинг инвесткомпаний
Рейтинг страховых компаний
Красота и здоровье

ноябрь
Рейтинг ПИФов
Банковский рейтинг

декабрь
Путеводитель
Подарки

График рабочий. Возможны изменения, дополнения и пр.

«Коммерсантъ СЕКРЕТ ФИРМЫ» Технологии успешного бизнеса

Приложения к журналу «Коммерсантъ СЕКРЕТ ФИРМЫ». «I-Оне»: события, экспертиза, портреты, рейтинги ИТ-компаний, интервью с участниками ИТ-рынка.

«Лучшие менеджеры (рейтинг)», «Самые информационно

«ГРАФИК 2008»

открытые компании (рейтинг)», «Лучшие инвестиционные фонды (рейтинг)», «Лучшие бизнес-школы», «Самые быстрорастущие компании», «Самые успешные сделки года (рейтинг)», «Лучшие публичные компании (рейтинг)»: анализ рынков, тенденции, бизнес-технологии, комментарии, статистика, рейтинги.

«Каталог франшиз»: анализ рынка, конъюнктура, тенденции, предложения товаропроизводителей.

«Кабинет»: анализ рынка, тенденции, репортажи и комментарии, актуальные события, цена-качество, конъюнктура.

январь
I-Оне
февраль
I-Оне
март
Лучшие менеджеры (рейтинг)
I-Оне
апрель
Кабинет
Каталог (франшиза)
I-Оне
май
I-Оне
июнь
Самые информационно
открытые компании (рейтинг)
I-Оне

июль
Лучшие инвестиционные фонды (рейтинг)
I-Оне
сентябрь
Лучшие бизнес-школы
Кабинет
Самые быстрорастущие
компании
I-Оне

октябрь
Кабинет
I-Оне

ноябрь
Кабинет
I-Оне
декабрь

I-Оне
Лучшие публичные компании
(рейтинг)

График рабочий. Возможны изменения, дополнения и пр.

Приглашаем к сотрудничеству рекламодателей.

Размещение рекламы: 8-499-943-9112/10/08/00. E-mail: kommersant@kommersant.ru;
www.kommersant.ru

Небольшая мебельная фабрика «Герцог» в одночасье лишилась 70% заказов. Новый владелец предприятия сумел вернуть производство на докризисный уровень. Но дальше наращивать клиентскую базу не позволяет ограниченный маркетинговый бюджет.

Мебель ищет клиентов

текст: Ина селиванова

Покупка с сюрпризом

ГЛЕБ ЕРОХИН — владелец и руководитель компании, которая разрабатывает и внедряет системы управления предприятием. В конце 2006 года он решил диверсифицировать свои доходы. Идея приобрести небольшое мебельное производство пришла Ерохину в голову случайно, когда он собрался сменить мебель в собственной квартире. Потратив пару месяцев на изучение предложений, в январе 2007-го он купил 80% акций московской мебельной фабрики «Герцог», по сути небольшого цеха, расположенного на юге Москвы. Приобретение контрольного, но не 100-процентного пакета бизнесмен объясняет просто: задачи стать единоличным владельцем фирмы у него не было, ему лишь хотелось получать прибыль от работы уже отлаженного механизма.

Торговая марка «Герцог» существует три года, хотя сам цех

на рынке десять лет. Менялись названия, менялись собственники, но костяк коллектива сохранился. Здесь делают все возможную корпусную мебель по индивидуальным заказам: шкафы, комоды, мебель для спален, кухонь и детских комнат, салонов красоты, магазинов и т. д. Уровень цен выше среднего: как правило, сумма заказа в «Герцоге» составляет 75–150 тыс. руб. (за одно-два изделия). Но и рентабельность высокая: если у производителей готовой мебели она не превышает 20%, то в сегменте индивидуальных заказов достигает 30%.

Основным поставщиком клиентов для «Герцога» был его генеральный директор и бывший владелец, у которого после сделки осталось 20% акций: благодаря десятилетнему опыту работы и связям он обеспечивал около 70% входящих заказов. Остальные клиенты находили «Герцог» через интернет или по телефонам,

номера которых не менялись с момента его открытия.

Став совладельцем «Герцога», Ерохин, будучи специалистом в области бухгалтерского и управленческого учета, вскоре обнаружил, что не все деньги за выполненные заказы попадают в кассу фирмы: часть из них оседала в карманах нескольких топ-менеджеров. С мошенниками, в числе которых был и бывший владелец компании, пришлось расстаться. Так Ерохин стал единоличным владельцем фабрики. Но количество заказов к июню уменьшилось почти на 80%, поскольку генеральный директор, уходя из «Герцога», увел за собой и «своих» клиентов. В компании стали думать о том, как привлечь новых.

Охота в подъезде

ПОСЛЕ УХОДА прежней администрации «Герцог» оказался не только без клиентов, но и практически без оборотных средств. Объем заказов требо-

валось увеличивать срочно, но денег на маркетинг не было. «Мы расклеивали объявления в подъездах, — вспоминает Ерохин. — Но по таким объявлениям звонят люди, которые хотят тумбочку за 1 тыс. руб. Это все-таки не наш клиент. Мы ведь работаем в более дорогом сегменте».

Решили использовать потенциал интернета. У компании и раньше был сайт, но он состоял из пары страниц и никак не поддерживался.

Как правило, его посещали не больше 15 человек в день. Сайт полностью переделали: помимо контактных данных, на нем разместили подробную информацию о компании и ее услугах, множество фотографий продукции «Герцога».

Были выделены деньги на раскрутку ресурса в поисковых системах и на тематических мебельных сайтах. В результате посещаемость сайта выросла до 150–200 человек в день.

Примерно 30 из них решаются позвонить в компанию, а три четверти звонящих становятся клиентами «Герцога».

Логично предположив, что за поиском новых интерьерных решений потенциальные клиенты «Герцога» приходят в дизайн-студии, Ерохин вознамерился наладить сотрудничество с такими компаниями. Партнеры среди них у «Герцога» были и раньше, но их количество требовалось увеличить. «В сентябре мы составили список московских дизайн-студий, в котором оказалось около 300 названий, и стали предлагать им свои услуги, — вспоминает Ерохин. — Примерно треть из них, как выяснилось, имеет своих поставщиков мебели, еще третья владеет собственными мебельными производствами. Оставшиеся компании — наши потенциальные партнеры».

Массированная атака на дизайнеров интерьеров начинает приносить плоды только



Григорий Собченко

Глеб Ерохин хочет увеличить число клиентов мебельного цеха максимально быстро и недорого

сейчас: ведь на то, чтобы склонить компанию к сотрудничеству с новым производителем мебели, даже чтобы убедить ее сделать пробный заказ, уходит несколько месяцев. Сейчас «Герцог» ведет дела с шестью дизайн-студиями, которые рекомендуют цех своим клиентам. Буклеты и диски с информацией о «Герцоге» раскладываются на фирменных зеркальных стойках в помещениях компаний-партнеров.

Новые горизонты
МАРКЕТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ «Герцога» составляет \$1,5 тыс. в месяц. Он расходуется на рекламу в интернете: примерно \$1 тыс. уходит на раскрутку сайта компании в поисковых системах, еще \$500 — на размещение ссылок в тематических веб-каталогах. Благодаря этим мерам объем заказов «Герцога» достиг прежнего уровня уже в августе, а по ито-

гам года его оборот вырос до 1,7 млн руб., однако производственные мощности цеха позволяют изготавливать в два раза больше продукции. Очевидно, что существующих механизмов привлечения клиентов недостаточно.

Подобных «Герцогу» небольших компаний, специализирующихся на производстве мебели по индивидуальным заказам, только на московском рынке сотни. Один из самых распространенных способов поиска клиентов для них — установка «стола заказов» в мебельном торговом центре, где люди могут ознакомиться с продукцией компании и тут же обсудить условия работы. Но такой промоушн весьма затратен. Для организации «стола заказов» необходимо создать стойку для размещения материалов, напечатать сами буклеты, оплатить «входной билет» в торговый центр, ежемесячно

После ухода прежней администрации «Герцог» оказался не только без заказчиков, но и без оборотных средств

выплачивать стоимость аренды и зарплату приемщице заказов. Если речь идет о таком крупном торговом центре, как «Гранд», общая сумма затрат, по словам Ерохина, может достигнуть \$30 тыс. Но, будучи удачно расположенной, такая точка способна принести немалый доход: ежемесячный оборот мебельного цеха может вырасти на 2–3 млн руб. в течение пяти–шести месяцев.

Создание такого «стола заказов» сразу после ухода прежнего генерального директора была «Герцогу» не по карману. Но и теперь, когда клиентскую базу удалось вернуть на прежний уровень, Ерохин не уверен, что готов отдать за него такие деньги. «Гарантии того, что произойдет ожидаемый рост оборота, никто не дает,— объясняет он.— А несколько десятков тысяч долларов — большие деньги для нас». Чтобы подстраховаться, Ерохин подумывает войти в торговый центр поменьше «Гранда»: установка «стола заказов» в таком случае обойдется, по его подсчетам, вдвое дешевле, но и ежемесячный оборот больше чем на 500 тыс. руб. вряд ли вырастет.

В борьбе за клиентов «Герцог» собирается откусить часть пирога и у дизайн-студий. До недавнего времени в компании оказывали только услуги по созданию дизайна мебели. Но в декабре у нее появилось и архитектурное бюро, которое разрабатывает дизайн помещений. Правда, за строительные и ремонтные услуги «Герцог» пока не берется. «В перспективе мы хотим создать систему „одного окна“, чтобы, обращаясь к нам, люди могли получить максимум

услуг по созданию нового интерьера,— рассказывает Ерохин.— Сейчас нам не хватает звена, которое занималось бы отделкой помещений».

Еще один способ привлечь клиентов — предложить им кредитование. Сейчас 80% стоимости заказа выплачивается до его выполнения: в компаниях, делающих мебель на заказ, размер предоплаты традиционно велик. Но фирма ведет переговоры с Московским банком реконструкции и развития о предоставлении банковских кредитов своим клиентам.

Сам «Герцог» тоже рассчитывает получить кредиты. В декабре компания прошла регистрацию в Реестре субъектов малого предпринимательства Москвы, что в будущем поможет ей бороться за кредиты на льготных условиях. Это, в частности, позволит «Герцогу» увеличить ежемесячный маркетинговый бюджет с нынешних \$1,5 тыс. до \$3 тыс. в течение ближайшего полугода. Таковы планы на будущее. Но как добиться скорейшего увеличения потока клиентов, не выходя за рамки существующего бюджета на продвижение? **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присыпать в редакцию «Секрета фирмы» (sf-idea@kommersant.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-executive.ru (раздел «Мастерская») до 08.02.08. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-executive.ru сообщат 18.02.08, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

СПРОСИ секрет фирмы



Анна Музыка

Иван, предприниматель

Реклама в Сети

Создали клининговую фирму и продвигаем ее услуги через интернет. Как это делать при ограниченном рекламном бюджете?

Реклама в интернете – самый эффективный способ продвижения из числа недорогих. Но начать следует не с рекламы как таковой, а с создания грамотного веб-сайта, который представит вашу фирму в Сети. «Если бюджет ограничен, можно использовать готовые шаблоны», – говорит гендиректор агентства „Бизнес реклама“ Сергей Бесшабашнов. – Профессиональных команд, которые помогут вам в этом, в России множество, а уровень цен на их услуги постоянно снижается. Хороший сайт-визитка должен отвечать двум ключевым признакам: обозначать преимущества вашей фирмы и обеспечивать легкий доступ к страницам с информацией о ценах на услуги и контактах».

Что касается интернет-рекламы, то сейчас наиболее популярна контекстная. При правильной настройке она позволяет эффективно стимулировать продажи при минимуме затрат. Вместе с контекстной рекламой можно использовать оптимизацию сайта для поисковых систем. Исследования показывают, что этот вид продвижения на 40% эффективнее контекстной рекламы (половина пользователей кликают лишь на первые строки, выданные поисковиком, и лишь треть реагирует на оплаченные ссылки), но этот вариант заметно дороже. Также можно размещать баннерную рекламу на интернет-площадках по тематике вашего бизнеса.

Какой бы способ продвижения в Сети вы ни выбрали, помните: нужно корректно формулировать брифы и техзадания на выполнение рекламных работ. Иначе рекламисты могут превратно интерпретировать поставленную вами задачу.

Марианна Голубева

Москва

Человек без стресса

В ходе собеседования легко выяснить квалификацию претендента, но хотелось бы знать, как он поведет себя «в бою». Есть ли способы проверить кандидата на стрессоустойчивость?

Высокий уровень стрессоустойчивости обычно требуется категориям персонала, чья работа предполагает большое количество личных контактов: например, агенты, специалисты по продаже и работе с клиентами, операторы call-центров, руководители и т. д. Для проверки кандидатов на такие позиции используют ряд методов. Во-первых, стоит подробно расспросить человека о прежней работе: имел ли место дефицит времени, как претендентправлялся с изменениями обстановки. Во-вторых, есть специальные тесты и опросники, а также проективные методики. Но не все HR-менеджеры доверяют тестам, поэтому иногда они прибегают к другому методу – стрессовому интервью (см. СФ №22/2003). Можно заставить кандидата долго ждать в приемной, пристально его разглядывать, выдерживать во время беседы длинные паузы и т. п. И следить, как человек реагирует на неудобные ситуации, сохраняет ли самообладание. Не все приемы стрессового интервью безобидны: интервьюеры могут накричать на кандидата, облизать его водой и т. д. Каждый HR-менеджер решает, как далеко он готов зайти, выясняя уровень стрессоустойчивости претендента.

Марина Соколова

Москва

Управа на недостачу

Для нашей оптовой компании недостачи по вине поставщиков – сущее бедствие. Как с этим бороться?

Поставщик привез меньше или позже, чем нужно, часть продукции оказалась некондиционной, сопроводительные документы потеряны или составлены с ошибками? Чтобы не спорить по каждой выявленной недостаче, в договор с поставщиком нужно заранее внести несколько «защитных» условий. Например, четкие требования к товару (количество и сроки поставки), штрафы за недопоставку – это дисциплинирует партнера. Кроме того, в договоре должен быть пункт о том, что товар поставляется (и принимается)

только вместе с сопроводительными документами. Отдельно стоит оговорить, что акты и накладные будут подписываться только после проверки качества, количества и ассортимента товара. Если поставщик хронически небрежен, действуйте решительно. Не бойтесь отказаться принимать товары. Если поставщик согласен, что недопоставка товара – его упущение, он должен довести недостающие позиции, «закрыв» их другими поставками. Эти меры обезопасят фирму от недобросовестных поставщиков.

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

ТЕМА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА ВЫГЛЯДИТ ЭТАКОЙ ЗОЛУШКОЙ В РАЗДЕЛЕ МЕНЕДЖМЕНТА И, НАПРОТИВ, СОНЬКОЙ ЗОЛОТОЙ РУЧКОЙ В ЖАНРЕ SUCCESS STORY. К СЧАСТЬЮ, НИ ТО, НИ ДРУГОЕ НЕ ВЕРНО ДЛЯ ЭТОЙ КНИГИ, ГДЕ НАУЧНО УКАЗАН ПУТЬ К СЧАСТЬЮ. текст: Владимир гендлин

Время и стекло



**Главное внимание —
главным вещам**
КОВИ С., МЕРРИЛЛ Р. И ДР.

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 324 СТР.

Ленивым эту книгу можно и не читать. До-
статочно посмотреть на обложку — и умному
человеку станет ясно все ее содержание.
«Главное внимание — главным вещам. Жить,
любить, учиться и оставить наследие» — это
знают все, но всегда забывают.

Один из авторов, Стивен Кови, известен как авторитет в области лидерства. Его книга «Семь навыков высокоеффективных людей» разошлась тиражом 4 млн экземпляров на 22 языках. Но не бойтесь — ни в этом, ни в предыдущем издании нет ничего общего с советами, как разбогатеть, похудеть, поумнеть и т. д. Это весьма научный труд, снабженный графиками и таблицами, где житейские и философские советы сочетаются с четким пониманием проблем среднестатистического бизнесмена.

С первых страниц авторы указывают на радикальное отличие своих решений от общепринятых. В пику предыдущим поколениям теорий тайм-менеджмента они предлагают забыть о повышении производительности и эффективности. Вернее, эффективность они видят в другом: не в том, чтобы успевать делать больше за меньшее время (классика тайм-менеджмента), а в том, чтобы делать главное. То есть то, что помогает нам реализовать свои главные человеческие потребности и способности.

Здесь очень полезно ознакомиться с хедлайнами. Характерно название первой главы — «Многие ли люди жалеют на смертном одре, что мало времени уделяли работе?». Глава вторая: «Срочность как наркотик». Попадаются мудрые фразы, которые порой хочется записывать на листках в качестве афоризмов, — например, «Задумайтесь над таким вопросом: если бы по мановению волшебной палочки вы внезапно получили 15–20% прироста продуктивности, что обещает традиционный тайм-менеджмент, решило бы это ваши проблемы?».

Очень эффектно звучит призыв «сменить часы на компас». Речь о том, чтобы не семенить за секундами и минутами, а определить направление своего движения. Приводятся примеры успешных руководителей, обнаруживших перед пенссией, что всю жизнь карабкались по иерархической лестнице, которая, увы, оказалась приставлена не к той стене. Еще одна прекрасная метафора: греческое слово «хронос» означает время в его последовательно-

сти, а другое греческое понятие времени — «кайрос» — отражает время в его качестве (например, «как вы провели время?»).

Книга дает не только советы, но и инструменты для планирования жизни. В схеме укладываются квадрант 1 (срочные дела), квадрант 2 (важные дела), квадрант 3 (срочные, но не важные дела) и квадрант 4 (не срочные и не важные дела). Прилежному читателю сразу становится ясно, какие дела он может отсечь, а на каких нужно сосредоточиться.

Время демонстрирует не только текучесть, но и хрупкость нашей жизни. О качественных затратах времени мы зачастую задумываемся, лишь когда прозвенит «звоночек». Это может быть смерть любимого человека, когда вы казните себя за то, что так и не нашли времени сказать ему самые важные и нежные слова. Или ваш сын стал наркоманом, и вы понимаете, что время, которое было необходимо для установления душевного контакта и доверия, вы провели на работе, деловых встречах или за чтением газеты. «Подобные ситуации раскрывают нам глаза на то, как мы распоряжаемся своим временем, и на то, что действительно важно для нас». Прочтите эту книгу: здесь сказано и о том, как мы живем, и о том, как можно жить. со

принципы

Александра Буртина

Совладелец и коммерческий директор компании **«Тез тур»** сравнивает туризм с **автомобильной промышленностью**. С самого начала он старался организовать работу турфирмы **по конвейерному принципу**. Сегодня ее услугами ежегодно пользуются свыше 650 тыс. человек.

Путешествую чаще, чем хотелось бы. Положили провожу в самолетах. У меня паспорта хватает года на два — дальше штампы некуда ставить.

Я привык, что на наших массовых направлениях многие элементы уже вылизаны. Например, то, что пакетные цены туроператора ниже, чем если бы турист заказывал отель самостоятельно, для меня понятно. Но когда тыезжаешь, и все дорого и никто ни за что не отвечает, возникает вопрос: нафига такими услугами пользоваться?

Технология сегодня решает **все**. Сборка машин идет конвейерным способом. Машины, собираемые вручную, — это же очень маленький процент рынка. С другой стороны, индивидуальность заказчика должна быть учтена. Под заказ делается обивка, цвет ручек и прочие прибамбасы. Так же и у нас. Мы работаем в сфере услуг, и забывать о человеческом начале никак нельзя.

Мне очень нравится, когда между клиентом и компанией возникают отношения: какая-то улыбка, пожатие рук, прощальный ритуал. Хотя каждый из нас прекрасно понимает, что когда хозяин ресторана встречает своего гостя, это продиктовано этикой бизнеса. Но все равно приятно.

Большая компания всегда живет своей жизнью. И какой бы гуру ни говорил, что он ей управляет и держит ситуацию под контролем, это скорее красивые слова.

Для меня учителями являлись не конкретные люди, а компании. Как они действуют, на чем делают деньги? Машина едет, а как же она устроена внутри? А! Там бензин залит. Наверное, зачем-то он используется. Вот так и учились — в целом методом тыка.

Голова часто забита производственными вещами. Даже в свободное

время стараешься чего-то увидеть, приспособить к тому, что есть в компании. Чисто автоматически. И это плохо — отдыха не получается.

Есть вещи, которые интуитивно понимаешь, и поэтому делать их неинтересно. А есть те, которые до конца не понимаешь. Вот ими заниматься интересно.

Интуиция нужна, когда есть баланс между «да» или «нет». А уж если однозначно «да», то надо действовать, и неважно, что говорит интуиция. И наоборот. Лично я бываю уверен в 90% случаев, потому что чем глубже анализ, тем однозначнее ответ.

Коммерция сильно держит нас в узде. Есть разные проекты, но мы не можем подвергать компанию, сотрудников и партнеров риску только потому, что нам так хочется.

Самая большая неудача в бизнесе — то, что мы занялись туризмом. Его рентабельность оставляет желать лучшего. Удача опять-таки в том, что мы занялись тем бизнесом, который мало кого привлекает, где мало компаний, добившихся успеха. Тем более ценные победы.

Страшнее всего нестабильность. Европейские страны достигли всего, чего они достигли, в период стабильности. А революции ломают взаимоотношения и бизнес. Все приходится строить с нуля.



Надо много работать и мало потреблять. Часто люди, получая первые деньги, стараются сразу же их использовать в личных целях или чтобы дорого позиционировать компанию. А потом, если с прибылью проблемы, компания выходит из игры.

Я хочу написать художественную книгу. Исключительно для себя. Сюжета пока нет, потому что не сидился за стол. Но мечта о книге есть. С детства еще думал: получится или нет? **записал Дмитрий Крюков**

читайте в следующем номере

(в продаже с 28 января)

частная практика

«ТС-Ритейл» в 2008 году откроет более пятисот «Точек», торгующих мобильными телефонами, турпутевками и театральными билетами. Необычный розничный формат не имеет аналогов даже за рубежом

идеи

Xerox всегда ставил во главу угла своего бизнеса понятие «документ». Во времена, когда этот термин претерпевает радикальные изменения, компании приходится так же быстро и радикально пересматривать свое место на рынке

лаборатория

Половина рабочего времени сотрудников уходит на вторичный поиск когда-то найденной информации. Управление знаниями не стало панацеей от этой болезни

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

[Секрет фирмы](#)





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



Эта сим-карта –
для звонков по России

Представь... две сим-карты,
одни преимущества

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

www.duos.ru
www.samsungmobile.ru

