

Где сеть «Подружка» нашла дружелюбный формат с. 20

Какие ограничения позволили ГК «Полаир» ни в чем себе не отказывать с. 48

Чем оживить «мертвую зону» супермаркета с. 54

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

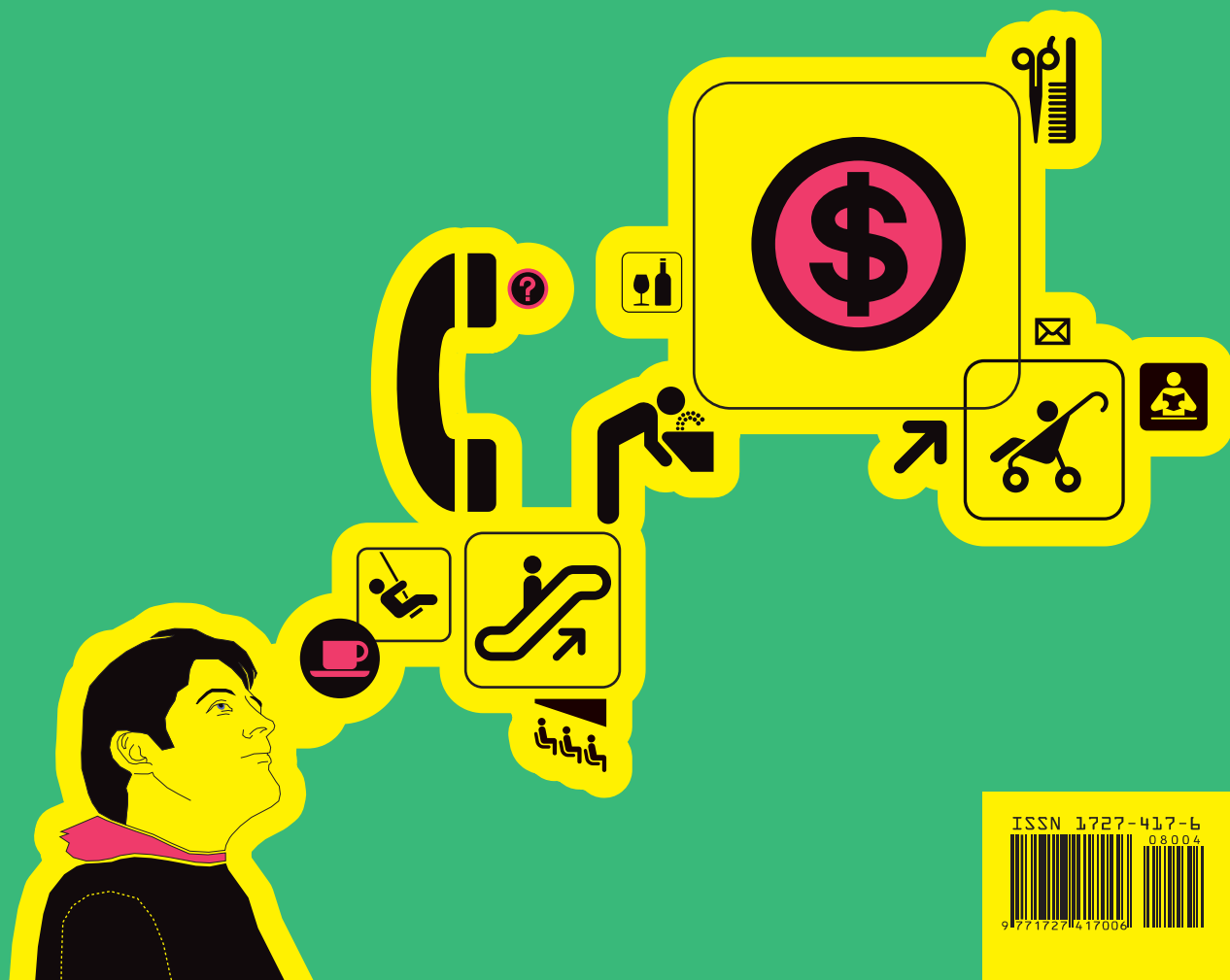
№04 (236) 04.02 — 10.02.2008
www.sf-online.ru

\$154^{тыс.}

зарабатывают в год выпускники китайской бизнес-школы CEIBS, обогнавшей по этому показателю именитые IMD и INSEAD с. 58

СЕЙФ+КАЙФ

Совмещение в одном бизнесе несовместимых услуг — рискованная, но эффектная стратегия с. 38



ISSN 1727-417-6



9 771727 417006



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





30

Крупными фигурами на молодом рынке нестандартной рекламы становятся не искромётные креаторы, а те менеджеры, кому по душе рутинная работа

частная практика

- 20 ТАЙМ-АУТ ПОКА «ПОДРУЖКА» В КОМЕ** Сеть «Подружка» закрывает треть магазинов и замораживает открытие новых, чтобы разобраться с потерями
- 26 ИННОВАЦИИ ФАСТ-ФОНД** Глобальные финансовые кризисы — не лучшее время для выхода инвесткомпаний на рынок, но Олегу Железко, управляющему партнеру Da Vinci Capital Management, к враждебной среде не привыкать
- 30 ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА НЕСТАНДАРТНЫЕ СТАНДАРТЫ** Ноу-хау компаний, берущих на вооружение нестандартную рекламу, часто ограничиваются умением отыскать влиятельных инвесторов
- 34 КОНКУРЕНЦИЯ МОЛОЧНАЯ ГАВАНЬ** Российские потребители продемонстрировали верность молоку. Несмотря на резкое подорожание сырья производители смогли поднять цены, сохранив и выручку, и прибыль



принципы

„Те, кто постоянно пребывает в состоянии войны, становятся пациентами кардиохирургов. В бизнесе я спортсмен и сражаюсь тупым оружием на стадионе“

Александр Мошенский 66

в колонках

У любой компании есть резервы на случай снижения прибыли. Лишить ее части заработка можно — на какое-то время люди ужмутся. Но только тем, кто никогда не создавал прибавочного продукта, кажется, что ограничивать цены можно бесконечно

Евгений Чичваркин 45

в блогах 44

Я стал владельцем iPhone только вчера — неловко было покупать вещь, столь сильно ассоциирующуюся с исключительностью. Возможно, под влиянием покупки я поменяю идентичность — следите за моим блогом!

Грант Маккрэкен

Сегодня мы работаем по формуле «создать, запустить, отредактировать, запустить, повторить». Тот, кто по старинке планирует, а затем один раз запускает, будет постоянно проигрывать тем, кто выстраивает проекты «слоем за слоем»

Сет Годин

06 почта
64 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические странички к журналу «Секрет фирмы»:
Юле. Информационные технологии
25 февраля, 31 марта
Кабинет 14 апреля

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

лаборатория

- 48 ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА ХОЛОДИЛЬНИК ПО ГОЛДРАТУ** Внедрив теорию ограничений, группа «Полаир» всего за два года из «живого трупа» превратилась в лидера рынка
- 54 МЕРЧЕНДАЙЗИНГ ЗОНЫ ОТЧУЖДЕНИЯ** Любой магазин может оказаться ловушкой для производителя, если товары попадут в «мертвую зону»
- 58 БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ КИТАЙСКАЯ ГРАМОТА** В свежем рейтинге мировых программ MBA газеты Financial Times из 100 лучших бизнес-школ мира пять оказались азиатскими
- 65 РЕЦЕНЗИЯ IN BLOG WE TRUST** Заводить ли корпоративный интернет-дневник? Книга «Блоги. Новая сфера влияния» позволит заглянуть в будущее и сделать выбор



48

«Найти в производстве узкое место — половина дела, самое интересное — эксплуатировать его по максимуму»

08 дневник наблюдений

На что теперь налагает налоговая инспекция / Как Роспотребнадзор чуть не приручил импортеров индийского чая / Что сделал бы Алан Гринспен, будь он Алексеем Кудриным / Как вице-премьер Дмитрий Медведев думает легализовать экологические взятки / Почему иностранные автопроизводители боятся Санкт-Петербурга / Что будет, если смешать русскую водку с французским коньяком / Чьего звонка ждет владелец «Евросети» Евгений Чичваркин / Почему оптовики предпочитают склады супермаркетам / Как АИЖК борется с всероссийским ипотечным злом / Куда «Глобус гурмэ» запустил пробный шар / Чем «Магнит» привлекает инвесторов / Что ждет Amtel-Vredestein за поворотом не туда / Почему обманывать — плохо

идеи

- 38 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ НЕСКУЧНЫЙ АД** Самым прибыльным товаром для банка может стать торговля средой обитания, а не финансовыми услугами
- 42 WOW** Обои с компьютерным управлением / Белоснежный экоцемент / Космолет Брэнсона уже на подлете / Сервис преследования
- 44 МЫСЛИ ОТСТРЕЛ МОНСТРОВ С GPS** Получив координатные метки, реальный мир станет полигоном для геокомпьютерных игр
- 46 МЕТОДЫ ОДИНОЧКА С МОТОРОМ** TechShop Джима Ньютона — платный высокодоходный Дворец пионеров для американских кулибинных
- 47 СВОЯ ИГРА НЕПЕЧАТНАЯ РЕКЛАМА** В книжном проекте Полины Киселевой «Фабула» читатель сам заказывает себе продакт-плейсмент

Panasonic
ideas for life



Многофункциональное
устройство KX-MB263RU

изображенные награды являются вымышленными

Надежный помощник с отличным резюме

Многофункциональное устройство Panasonic KX-MB263RU – это ваш надежный помощник в офисе и дома. Он возьмет на себя всю бумажную работу – распечатать текст, отсканировать документ, сделать качественные копии –

и всегда доведет начатое дело до конца. Работая за троих, он экономит ваше время и не занимает много места. Вы и сами не заметите, когда в первый раз скажете ему спасибо! А он будет помогать, помогать и помогать.

Секрет фирмы

№ 04 (236) 04.02 — 10.02.2008

Редакция журнала

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

специальный корреспондент
МАКСИМ КОТИН

обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН,
АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК,
ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА

корреспонденты МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО,
НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ,
ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА

тематические страницы «Юне-
информационные технологии»
ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР),
АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК),
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН
билд-редактор ИРИНА МАЙОРОВА
фоторедактор ОЛЬГА ЕПЛОВА
литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ,
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА,
ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)101-2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943-9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ
«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Куола
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. Рекламуемые товары
и услуги подлежат обязательной сертификации
Перепечатка материалов, опубликованных в журнале
«Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru,
допускается только с разрешения авторов (издателя)
и с письменного разрешения редакции

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным
товарным знаком, свидетельство №244264.
Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992
«О товарных знаках, знаках обслуживания
и наименованиях мест происхождения товаров»
© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

04.02 — 10.02.2008 — №04 (236) Секрет фирмы

ПОЧТА sf@kommersant.ru

«Двойное впечатление» осталось после прочтения статьи. Действительно, слишком много шумихи и пафоса вокруг всех этих социальных программ. Да и трудно поспорить с тем, что главный мотив глобальных корпораций здесь — выслужиться перед властью и порадовать инвесторов-акционеров красивым годовым отчетом. При этом по большому счету на природу всем наплевать, не говоря уж об эвенках с нивхами. И именно поэтому, например, детские дома в Москве завалены мягкими игрушками, видеками и телевизорами. Потому что туда можно быстро свозить партнеров по бизнесу или чиновников, чтобы наглядно продемонстрировать свою «социальную ориентированность». А отъехать от города — и страшно посмотреть, и никому ничего не нужно.

Но чего мы хотим? Как говорил Иосиф Виссарионович, смерть одного человека — трагедия, а смерть миллионов — статистика. Так вот, глобальные корпорации призывали мыслить статистикой.

Впрочем, вывод, который вытекает из заметки, — помогать вовсе не стоит. Пусть общество выпестует новую касту суперлюдей, сиречь предпринимателей. Пусть голодает за их товары рублем. Между тем не стоит забывать, что мы с вами живем в православной стране, где меценатство имеет давние корни. Поэтому не надо воспринимать благотворительность как некую новомодную заразу, занесенную к нам западными концернами. В конце концов на свете есть вещи, которые дороже денег».

Максим Авдотин, Москва

«Доброе вымя»

СФ №03(235) 28.01.2008

«Недавно поймал себя» на забавной привычке. Мне надо было найти во вполне себе бумажной книге какой-то эпизод, но я хоть убей не помнил, на какой странице он находится. Рука по привычке потянулась к компьютерной клавиатуре, чтобы нажать Ctrl + F и найти нужное мне место по ключевому слову. Поэтому да здравствуют люди X! Прочитал статью про Хероха раза три. Такое ощущение, что оказался среди родных, близких по духу людей. Хотя и работаю в самой что ни на есть «бумажной» компании, считаю, что этот носитель ждет неминуемая гибель. Мало того что бумагу приходится хранить, в бумажном документе неудобно искать. Да, я принадлежу к поколению, которое выросло на бумажных книгах, моя личность зафиксирована в бумажном паспорте, и мне удобнее читать на бумаге, чем с экрана, хотя я читаю электронные документы по сто раз в день. Но вот мечта всей моей жизни: перед смертью увидеть, как закрывается последний целлюлозно-бумажный комбинат!»

Петр Бугровецкий, Москва

«Люди X»

СФ №03(235) 28.01.2008

«Светлая голова» у предпринимательницы Клэр Прист. Производители предпочитают шить по стандарту, и многие дамы не могут ничего себе подобрать в магазине. А они готовы даже переплатить, но получить вещь, которая идеально на них сидит. Вы когда-то писали про сайт, на котором можно заказать индивидуальный пошив джинсов. Эта идея из той же серии. Вот он, маркетинг в действии: найти потребность и удовлетворить ее, а не забрасывать потребителя тоннами и киллобайтами никому не нужной рекламы. Из таких точечных идей и складывается предпринимательский успех, даже если бизнес остается малым».

Людмила Марочкина, Подольск

«Фигурный подход»

СФ №03(235) 28.01.2008



ЭТОТ рейтинг— продается



дневник наблюдений

золотые слова → c10

кто кого → c11

три вопроса → c14

продолжение следует → c16

пять примеров → c18



Владимир Некрасов стал жертвой «моды» на борьбу с фирмами-однодневками

Федеральная налоговая служба берет на карандаш неправильных контрагентов. В числе пострадавших уже фигурируют «САН ИнБев», «Макдоналдс», «Арбат Престиж» и даже «Базовый элемент». ТЕКСТ: юлиана петрова

Дела однодневные

По подозрению в неуплате налогов на сумму 50 млн руб. арестован генеральный директор и владелец второй по величине российской парфюмерной сети «Арбат Престиж» Владимир Некрасов. Предпринимателю, обвиняемому по статье 199 УК РФ «уклонение от уплаты налогов в особо крупном размере» грозит до шести лет лишения свободы.

По материалам следствия, в 2005–2006 годах ООО «Арбат энд Ко», входящее в группу компаний «Арбат Престиж», заключило договоры о поставке товаров с тремя фирмами, уклонявшимися от уплаты налогов. Следователи утверждают, что при обысках в офисе «Арбат-престижа» оперативниками были найдены печати этих фирм-однодневок, так что компании были созданы при участии Владимира Некрасова. Если это действительно так, то шансы ритейлера выйти сухим из воды невелики, не говоря уже о том, что арест Владимира Некрасова, в руках которого были сосредоточены все бразды оперативного и финансового управления, может обескровить бизнес сети и привести к ее уходу с рынка.

Государство последовательно закручивает налоговые гайки, самым популярным основанием сейчас стали недобросовестные контрагенты, то есть фирмы-однодневки, с помощью которых предприятия уходят от налогов. В последние месяцы налоговые претензии были предъявлены многим крупным компаниям потребительского сектора — от «Макдоналдса» до «САН ИнБев».

Однако в январе «мода» дошла и до промышленных холдингов. Налоговые органы доначислили «Баззлу» Олега Дерипаски 100 млн руб. налогов за 2003–2004 годы. По их мнению, компания покупала векселя у подставных фирм, затем меняла и продавала эти векселя опять-таки подставным фирмам с убытком для себя и таким образом уменьшала

налогооблагаемую базу по налогу на прибыль. «Баззл» оспаривает обоснованность налоговых претензий в арбитражном суде.

Особенно же уязвимы для претензий розничные операторы, которые обычно оптимизируют налогообложение, используя цепочку посредников. Конкретные основания для претензий, связанных с контрагентами, могут быть самыми разными: это и вексельные схемы, и закупка тары по завышенным ценам.

«Пленум Высшего арбитражного суда рекомендовал судам низших инстанций выносить решение по таким налоговым спорам на основании двух критериев: был ли у сделки с данным контрагентом реальный экономический смысл и может ли компания доказать, что она проявила должную осмотрительность при выборе этого контрагента», — поясняет руководитель группы судебных споров компании «ФБК-право» Галина Акчурина. — Но на практике успех дела всецело зависит от того, смотрит ли конкретный судья на суть сделки или же придерживается формального подхода».

А формалистов среди судей немало. Как показала недавняя практика, шансы компаний добиться отмены несправедливой, по их мнению, налоговой недоимки через суд невелики. Свежий пример — судебный процесс крупного пивовара «САН ИнБев». Налоговые претензии к «САН ИнБев» возникли из-за того, что компания, по мнению налогового ведомства, занижала налоги, закупая бутылочную тару у фирм-однодневок. Пивовары попытались оспорить свеженасчитанную недоимку в суде, но проиграли. 23 января арбитражный суд Москвы признал законными 34,7 млн руб. претензий по НДС, то есть почти всю оспариваемую сумму.

У судебного формализма есть логичное объяснение: по всей видимости, «антиоднодневная» кампания координируется из единого центра. По словам директора московского представительства юридической фирмы Tax Consulting UK Эдуарда Савуляка, тактика налоговиков носит воспитательный характер: как правило, выбирается один из заметных игроков в отрасли, но не лидер — МИАН, «Нидан соки», «САН ИнБев» и т. п. Ему предъявляются значительные, но не смертельные для бизнеса претензии. ФНС подает деловому сообществу сигнал о смене налоговой схемы. Расчет на то, что после главного «воспитательного момента» — банкротства ЮКОСа — крупные налогоплательщики к сигналам отнесутся чутко. □

Отменив запрет на ввоз индийского чая, Россельхознадзор продемонстрировал бизнесу, что у чиновников еще остался здравый смысл.

ТЕКСТ: дмитрий лисицин

Где жуки зимуют

Чиновники Россельхознадзора умудрились дважды удивить бизнес. Первый раз 22 января, введя запрет на ввоз чая и кофе из Индии. Второй — несколько дней спустя, отменив свое решение.

Для объяснения столь странного поведения чиновники выбрали необычную для российских госслужащих формулировку: запрет, по их мнению, может повредить бизнесу российских импортеров чая. Редчайший случай, когда бизнесу и регулирующим органам удалось быстро найти общий язык.

Камнем преткновения между Россельхознадзором и индийской службой карантинной защиты растений стало небольшое насекомое желтовато-коричневого цвета — капровый жук. Личинки этого жука представляют серьезную угрозу для сельского хозяйства, в частности для зерновых культур. «В советское время понадобилось 2 млрд руб., чтобы ликвидировать вспышку распространения этого вредителя», — говорит пресс-секретарь Россельхознадзора Алексей Алексеенко. Поэтому после того, как жука нашли в одной из партий кунжута, прибывшего из Индии, ведомство ввело полный запрет на ввоз растениеводческой продукции из этой страны.

Решение кажется радикальным, ведь чай и кофе не входят в рацион капрового жука. «Зато он очень хорошо чувствует себя в упаковке, в которой перевозятся эти продукты», — объясняет причины введения запрета Алексей Алексеенко. То есть, по официальной версии, чиновники больше испугались не самого индийского чая, а капровых мешков, в которых он перевозится.

«Россельхознадзор» не рискнул оставить россиян без индийского чая

Впрочем, излишняя жесткость запрета, вероятно, была вызвана и другими причинами. Дело в том, что между Россельхознадзором и индийской фитосанитарной службой раньше существовали разногласия. Так, в мае прошлого года российское ведомство ввело ограничения на ввоз индийского риса, в котором обнаружили пестициды и нефтепродукты. Тогда представители Россельхознадзора жаловались, что индийцы слишком медленно реагируют на их требования. Поэтому на этот раз ведомство стало действовать гораздо решительнее. «Вероятно, у его руководителей был расчет показать индийцам серьезность своих намерений», — предположил генеральный директор Российской ассоциации производителей чая и кофе Рамаз Чантурия.

В пользу этой версии говорит скорость введения запрета, ставшего неожиданностью для участников рынка: уже спустя шесть дней после выхода письма Россельхознадзора об обнаружении капрового жука в партии кунжута индийские сельхозтовары должны были застрять на границе.

Запрет действительно мог нанести серьезный урон российским импортерам чая, которым не так просто было бы найти замену индийской продукции. На долю Индии приходится 25% рынка, при том что цены на чай и так постоянно растут в силу политического кризиса на Шри-Ланке. В результате проиграли бы и российские потребители: пачка чая могла бы подорожать на 25–30%. Импортеры чая забились тревогу и в экстренном порядке провели переговоры с чиновниками.

Стороны смогли довольно быстро найти консенсус. Россельхознадзор отменил запрет на импорт чая и кофе, а импортеры обязались ввозить чай не в капровых мешках, а в пластиковых пакетах. «Согласия удалось достичь потому, что импортеры отреагировали очень быстро», — уверен Алексей Алексеенко. — Они связались со своими индийскими поставщиками, и те согласились изменить упаковку».

Правда, победителем из этой ситуации все равно вышел Россельхознадзор. Дело в том, что российские импортеры обязались стать союзниками ведомства в борьбе с индийцами. «Мы взяли на себя обязательство сократить закупки индийского чая, если в нем найдут вредителя», — признается Рамаз Чантурия.

Кое-какие инструменты давления на индийцев чиновники Россельхознадзора приберегли. Так, под действие запрета все еще попадает индийский табак. Он, как и чай, перевозится в капровых мешках, поэтому вопрос может быть решен аналогичным способом. Но табачники решать его пока не торопятся. □



REUTERS

золотые слова

Алан Гринспен,
экс-глава
Федеральной
резервной
системы США
→

”

**Надо сделать так,
чтобы рубль укрепился,
а для борьбы с инфляцией
найти другое
решение ”**

Легендарный Алан Гринспен советует российскому Центробанку перестать поддерживать курс рубля — об этом он заявил в Москве на форуме «Россия-2008». Именно из-за попыток российских денежных властей управлять национальной валютой и происходит рост инфляции, в котором Гринспен видит главную проблему российской экономики.

Дмитрий Медведев,
первый
вице-премьер
→

”

Штраф за экологические нарушения зачастую в десятки, а то и в сотни раз меньше стоимости так называемых платежей за согласование экологических требований ”

Главный кандидат на пост президента предложил государству многократно повысить штрафы за нарушение экологического законодательства. Предприятия, ведущие «грязное производство», даже сэкономят, полагает вице-премьер, ведь им не придется кормить «довольно значительную часть федерального и регионального чиновничества».



Без инвестора «Евросеть» далеко не уедет

«Евросеть» готова продать стратегическому инвестору контрольный пакет акций.

Желающих найдется немало. ТЕКСТ: МИХАИЛ БЕЛЯНИН

«Евросеть» на продажу

Совладелец и председатель совета директоров «Евросети» Евгений Чичваркин заявлял о возможной продаже бизнеса еще три года назад. Правда, раньше речь шла всего лишь о 25% акций, которые планировалось разместить на российской бирже в конце 2007-го. Затем у компании появились планы провести IPO в Лондоне в 2008 году.

На сей раз топ-менеджеры «Евросети» заговорили о том, что готовы продать бизнес стратегическому инвестору. «Речь идет о контрольном пакете», — уточняет президент компании Алексей Чуйкин. По его словам, такой пакет может купить российский или зарубежный крупный ритейлер электроники либо сотовый оператор.

В России по масштабам бизнеса «Евросеть» превосходит лишь один коллега по отрасли — «Эльдорадо», но он уже развивает собственную сеть салонов связи. Зачем «Евросеть» может понадобиться крупному зарубежному сотовому ритейлеру, не очень понятно: ребрендинг 5145 салонов потребует колоссальных затрат.

Эксперты полагают, что «Евросеть» может пригнуться «сотовикам». «Число новых подключений у операторов „большой тройки“ падает, а деньги вкладывать нужно, — рассуждает аналитик АСМ-Consulting Антон Погребинский. — Зарубежные операторы переоценены, покупать их невыгодно. Более логичный шаг — развитие своей розничной сети». Другой участник рынка на условиях анонимности предполагает, что «Евросеть» будет приобретена АФК «Система» (контролирует МТС и развивает проект «ТС-ритейл»).

Между тем не исключено, что опередить сотовых операторов может какой-нибудь инвестфонд: инвесторы явно интересуются сотовым ритейлом. К примеру, «Русские фонды» уже купили 40% сети «Цифроград» и 50% «Телефон.ру». По словам Чуйкина, недавно «Евросеть» даже вела переговоры о продаже 10% бизнеса некоему фонду, но стороны не сошлись в цене.

В то же время деньги компании нужны как воздух: в планах выход на рынок Индии, запуск виртуального мобильного оператора федерального масштаба и другие непрофильные проекты. А долги к концу 2007 года превысили \$840 млн (это в шесть раз больше ее EBITDA). Такова плата за агрессивную экспансию: за последние пять лет число салонов «Евросети» выросло почти в 16 раз, а задолженность — в 70. Даже в 2007 году, когда «Евросеть» почти не открывала новые точки, а несколько салонов закрыла, долг увеличился на \$231 млн. □

КТО КОГО

Два Детройта

PSA Peugeot Citroen и Mitsubishi определились с площадкой для своих российских заводов. Выбрав Калугу, они уравнили два центра сосредоточения автомобильных производств — Калужскую и Ленинградскую области.

ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

Концерн PSA Peugeot Citroen и администрация Калужской области подписали договор о строительстве нового автозавода компании в Калуге. Теперь же вслед за PSA в Калуге может появиться и Mitsubishi.

Теперь на статус русского Детройта могут претендовать сразу два российских региона. Под Калугой уже обосновались Volvo Trucks, Renault Trucks и Volkswagen. Под Петербургом будут работать шесть заводов: Ford, Toyota, Nissan, GM, Suzuki и Hyundai.

Найти общие черты у предприятий, расположенных в каждом из названных автомобильных анклавов, практически невозможно. Везде заявлены разные планы производства и объемы инвестиций. К примеру, PSA построит завод потенциальной мощностью 150 тыс. машин

за 300 млн евро. Volkswagen инвестирует в калужский завод 370 млн евро и рассчитывает выпускать на нем 115 тыс. машин в год. Под Питером такая же история. Скажем, недавно открывшийся завод Toyota обошелся в \$200 млн и рассчитан на производство 50 тыс. автомобилей в год, но японцы планируют довести объемы до 200–300 тыс. машин. Hyundai готова вложить \$400 млн в завод мощностью 100 тыс. автомобилей в год.

Аналитики тоже не дают четкого ответа на вопрос, где автопроизводителям лучше — под Калугой или под Петербургом. Например, оба региона близко расположены к основным рынкам сбыта — Москве и Петербургу. По таким параметрам, как наличие поставщиков деталей и развитие инфраструктуры, оба региона тоже в паритете.

Как выяснил **СФ**, представители PSA рассматривали возможность строительства в таких местах, где западным автоконцернам пока и не приходило в голову появляться, — в Нижнем Новгороде и Туле. Впрочем, договориться с местными администрациями французам так и не удалось. Пожалуй, именно степень сговорчивости областных чиновников становится ключевым фактором, определяющим расположение иностранных автозаводов. □

Красноярская розничная сеть «Алпи» решила скрестить традиционную розницу с cash & carry. Это поможет разгрузить склады компании, но вряд ли серьезно нарастит ее выручку. ТЕКСТ: ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА

Причуды cash & carry

Первый отдел мелкооптовых продаж площадью 4 тыс. кв. м должен появиться в торговом центре «Алписити» в конце февраля.

В дальнейшем компания планирует внедрить формат cash & carry еще в 16 своих гипермаркетах (всего сеть насчитывает 45 гипермаркетов и 23 магазина «шаговой доступности»). Как уверяет руководитель направления cash & carry «Алпи» Александр Громовенко, компания собирается повысить выручку за счет привлечения дополнительного потока предпринимателей и коммерческих организаций. Завлечь коммерсантов Громовенко надеется с помощью низких цен (минус 10–15% от средних по гипермаркету) и кредитов банка «Канский» (аффилирован с «Алпи»).

Участники рынка скептически воспринимают смешение двух разных форматов на одной торговой площадке. По мнению аналитика «Брокеркредитсервиса» Татьяны Бобровской, клиенты cash & carry и традиционной розницы относятся к разным категориям потребителей, и вряд ли приток предпринимателей даст увеличение трафика в других отделах гипермаркета. При этом сети придется потратиться на инфраструктуру, необходимую оптовым покупателям.

«Создание мелкооптовых отделов в „Алпи“, скорее всего, продиктовано желанием компании разгрузить сотрудников своих скла-

дов», — полагает владелец розничной сети «Гастрономчикъ» Дмитрий Потапенко. Не секрет, что «Алпи» владеет собственным агропромышленным комплексом и является одним из крупнейших производителей мяса птицы в России. Обслуживать мелкооптовых покупателей на самих складах не очень удобно, а теперь «Алпи» сможет направлять их в свои гипермаркеты.

Впрочем, безуспешные попытки привить традиционной рознице формат cash & carry в России уже предпринимались. Так, по словам Потапенко, нечто подобное десять лет назад сделала компания «Логос» (занимается дистрибуцией прессы) в своем «Центре оптовых продаж». Но оказалось, что мелкие российские предприниматели не заинтересованы в подобных услугах, поскольку по большей части их бизнес «серый». На складе компании-поставщика зачастую можно проводить сделки и без оформления документов, а в магазине, где есть кассовый аппарат, это уже невозможно. Кроме того, предпринимателям выгоднее работать с поставщиками напрямую, получая от них товарные кредиты без залога и прочих банковских формальностей.

«В России cash & carry не более чем PR-ход, экономических предпосылок для его создания нет. К примеру, в Metro большинство клиентов закупают продукты для семьи, а не для бизнеса», — убежден Дмитрий Потапенко. □



Формат cash & carry не работает в России по европейским стандартам

АИЖК ужесточает требования к банкам-контрагентам. Теперь региональным игрокам ипотечного рынка нечего противопоставить предложениям федеральных банков. ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

Жесткая ипотека



Небольшим банкам придется поднимать ипотеку уже без поблажек от АИЖК

С 1 февраля 2008 года Агентство по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК) ужесточило условия, по которым оно готово выкупать заложенные у сотрудничающих с ним банков.

Государственную организацию, на долю которой приходится каждый шестой рефинансируемый кредит, больше не интересуют займы свыше 1,5 млн руб., первоначальный взнос которых составляет менее 20%: такие кредиты в АИЖК теперь считают слишком рискованными. Кроме того, агентство собирается ужесточить требования к проверке предъявляемых заемщиками документов.

До сих пор многие банки, работавшие по стандартам АИЖК, подходили к подобным проверкам весьма формально. «Их стандарты оставляли возможность для некорректной оценки кредитоспособности заемщиков», — говорит член правления Городского ипотечного банка Михаил Бусыгин. «Условия АИЖК были слишком либеральными», — подтверждает руководитель блока ипотечного кредитования Альфа-банка Илья Зибарев, — это было видно даже невооруженным взглядом».

Зато формализм позволял региональным банкам выдавать ипотечные кредиты намного быстрее крупных федеральных игроков: если последние тратили на оформление и проверку документов от трех до пяти дней, то локальные игроки управлялись за день-два. «В какой-то момент АИЖК снизило требования к количеству документов, разрешило иметь среди залогодателей несовершеннолетних детей и брать в залог те типы помещений, которые до сих пор в качестве залога не рассматривались», — вспоминает глава рефинансирующей компании «АТТА ипотека» Александр Черняк.

Все это играло на руку региональным банкам, которые зачастую сквозь пальцы смотрели на реалистичность справок о доходах и за счет «гибкого» подхода к выдаче кредитов стремительно наращивали свои портфели, конкурируя с крупными федеральными игроками.

Однако вскоре от сотрудничества с банками, выдававшими кредиты по стандартам АИЖК, стали уходить другие участники рынка рефинансирования, ранее покупавшие такие заложенные наряду с самим агентством. «В апреле прошлого года мы отказались от выкупа кредитов по

стандартам АИЖК», — свидетельствует Александр Черняк. — Их качество настолько снизилось, что после проверки мы были вынуждены отклонять до 80% заложенных».

Вскоре пожинать плоды бывлой лояльности пришлось уже самому АИЖК. По уверениям Михаила Бусыгина, за первое полугодие 2007 года уровень просроченной задолженности по выкупленным АИЖК заложенным вырос с 0,75% до 2,5%. «Это критическая отметка», — уверяет эксперт.

Теперь ужесточение стандартов АИЖК ударило по региональным игрокам, полагают участники рынка. «В новых условиях им будет сложно конкурировать с крупными федеральными банками», — считает Илья Зибарев. — Они будут терять свою долю рынка, снижая объемы ипотечного кредитования, которые могут сократиться в два раза». «В целом это приведет к некоторому уменьшению доступности ипотеки», — соглашается Михаил Бусыгин.

Выбор у локальных игроков невелик: либо следовать требованиям АИЖК, либо пытаться переключиться на работу с другими операторами на рынке рефинансирования: ВТБ 24, «КИТ финанс», «АТТА ипотека» и «ГПБ-ипотека». Некоторые из них, впрочем, тоже пошли по пути ужесточения условий. Так, уверяет Михаил Бусыгин, недавно ВТБ 24 разослал своим партнерам письмо о том, что повышает собственные ставки по ипотеке: то же самое придется сделать и банкам, кредиты которых он рефинансирует.

Впрочем, в ближайшее время несладко придется всем участникам ипотечного рынка: на днях Высший арбитражный суд создал прецедент, признав региональное подразделение АИЖК «Амурское ипотечное агентство» виновным в нарушении прав потребителей. Агентство требовало от ипотечного заемщика страховать жизнь и трудоспособность, за что и было оштрафовано Роспотребнадзором на 10 тыс. руб. Однако подобные страховые требования к заемщикам предъявляются банками повсеместно. Отказ от них приведет к росту рисков и дальнейшему повышению ставок. Кроме того, это затруднит рефинансирование кредитов и их последующую секьюритизацию: на фоне бушующего финансового кризиса покупать пулы кредитов, не обеспеченных страховкой, как минимум небезопасно. □

you can^{*}
Canon

Особый подарок тому,
кто творчески смотрит на мир
...по особой цене

EOS 400D
DIGITAL

EF-S 18-55 Kit



+

SELPHY CP520

КОМПАКТНЫЙ ФОТОПРИНТЕР



+

KP-108IP

Экономичный комплект на 108 листов

www.canon.ru

* Вы можете

**Спрашивайте ПОДАРОЧНЫЙ КОМПЛЕКТ
в магазинах города**

три вопроса

Коммерческий директор «Русского алкоголя» Вадим Касьянов объяснил, почему у отечественных производителей коньяка появился повод для беспокойства.



«Секрет фирмы»: Ваша компания специализировалась на водочных брендах, а теперь вы решили заняться и коньяком. Почему?

Вадим Касьянов: Хотим попробовать себя в новом сегменте, быстро растущем и достаточно емком. Рынок коньяка таков, что на нем сейчас можно зарабатывать деньги. Принципиальных различий между продажей коньяка и продажей водки я не вижу. Но это не значит, что мы забросим наши водочные бренды.

СФ: Но в сегменте коньяков отечественных производителей уже не протолкнуться.

ВК: У нас есть опыт запуска и продвижения водочных брендов. Есть люди, которые хорошо умеют продавать водку. У коньяка потребитель тот же, методы воздействия на него те же. Все козыри у нас на руках. А у тех, кто толкается на полках, этой дорогостоящей системы нет, так что пусть они и беспокоятся.

СФ: В прессе упоминалось, что вы готовы потратить на проект \$20–30 млн.

ВК: Как минимум вполтину меньше. За такие громадные деньги я не стал бы развивать этот проект.



Открыв собственный завод, Ferrero может вытеснить с рынка конкурентов

Итальянский производитель шоколада Ferrero решил на запуск собственного производства в России. Европейские мощности уже не способны удовлетворить аппетиты россиян. **ТЕКСТ:** нина данилина

Сласти-мордасти

Ситуация на рынке премиального шоколада накаляется. В сентябре прошлого года Kraft Foods запустила в России продажи премиальных шоколадных конфет Cote d'Or. А теперь лидер сегмента итальянская компания Ferrero объявила о планах инвестировать 200 млн евро в строительство кондитерской фабрики и складского комплекса на территории технопарка V-Park в поселке Ворша Владимирской области. Завод с ежегодным объемом производства 25 тыс. тонн изделий запустят в эксплуатацию в конце 2009-го.

Сумма предполагаемых вложений поражает воображение. К примеру, Mars собирается в ближайшие три года построить завод мощностью 35 тыс. тонн кондитерских изделий в год всего за \$60 млн. Видимо, Ferrero может себе позволить дорогое оборудование: компания специализируется на премиальном сегменте рынка и быстро наращивает продажи. По словам коммерческого директора компании «Ай-Си-Эс» (дистрибутор кондитерской продукции в Москве) Алексея Ражбы, в последние годы Ferrero демонстрирует рост продаж около 50–60% во всех товарных категориях своей продукции (конфеты с начинкой, детский шоколад, батончики, шоколадная паста). «Высокий показатель обеспечен уникальностью продукта, взвешенной рекламной тактикой и продвижением в точках продаж», — уверен Ражба.

Финансовый директор ЗАО «Ферреро Руссия» Кира Миронова рассказала **СФ**, что новые мощности компания направит на изготовление конфет «Рафаэлло» и «Киндер-шоколада»: «Мощности наших европейских заводов уже не справляются с потребностями россиян в премиальном шоколаде».

«Ферреро Руссия» заметно отстала от своих основных конкурентов. Nestle, Mars и Kraft Foods уже давно обзавелись производствами внутри страны. «У нас пока еще ниже затраты на электроэнергию, сырье и людские ресурсы», — поясняет аналитик ФК «Открытие» Ирина Яроцкая. — Поэтому выгоднее вложиться в собственное производство, чем экспортировать нарастающие объемы из-за рубежа».

Возможно, компания опасалась повторить неудачу российской «дочки» немецкой Alfred Ritter, которая в 2004-м планировала вложить \$70 млн в строительство собственной фабрики в Чеховском районе, но так и не сумела достичь необходимых продаж и в прошлом году «заморозила» проект. Впрочем, Ирина Яроцкая не считает, что Ferrero постигнет участь Ritter: «Премиальный сегмент конфет растет гораздо быстрее плиточного шоколада — до 35% в год в денежном выражении». □

Розничную сеть «Глобус гурмэ» потянуло в регионы. Компания планирует открыть два гастрономических бутика в Красноярске и Уфе. ТЕКСТ: александра убоженко

Глобус регионов

В 2006 году «Глобус гурмэ» уже потратила \$6 млн на покорение рынка Санкт-Петербурга, но не слишком успешно. В конце 2007 года один из двух питерских магазинов пришлось закрыть, так как он не приносил запланированной прибыли. Однако неудача не остановила компанию. Сейчас оператор сети «Столичная торговая компания» (СТК) подыскивает подходящее торговое помещение для открытия нового магазина в городе на Неве, а о потерях скромно умалчивает. Правда, сначала она собирается запустить два франчайзинговых гастрономических бутика в Красноярске и Уфе. «В регионах мы делаем ставку на франчайзинг, потому что в Москве своих дел выше крыши», — признается гендиректор СТК Андрей Яковлев. Сейчас в столице работает семь магазинов «Глобус гурмэ», последний из которых открылся в конце прошлого года на Ленинградском проспекте.

Компания не боится доверить свое доброе имя «чужим рукам» — партнерам-франчайзи — во многом потому, что Олег Калаев, с которым было подписано франчайзинговое соглашение, чужим в СТК назвать никак нельзя.

Предприниматель владеет миноритарной долей в «Глобус гурмэ».

Эксперты пока осторожничают в своих прогнозах об успехе этого начинания. «Нишевые игроки, как правило, не обладают качественной аналитической информацией по уровню развития того или иного региона», — считает аналитик ИФК «Солид» Евгения Талалаева. — Пытаясь их заинтересовать, покупатели франшизы нередко «корректируют» статистические данные в нужную им сторону». Яковлеву остается надеяться, что миноритарий Калаев такими корректировками не увлекается.

До 2010 года сеть «Глобус гурмэ» намерена открыть магазины на условиях франшизы еще в 15 городах России. Между тем другой игрок премиальной продуктовой розницы «Азбука вкуса» до конца 2007 года тоже собирался открыть два магазина в Питере, а к 2010 году — по три-пять магазинов в каждом из городов-миллионников. Однако пока сеть так и осталась «на приколе» в Москве. Евгения Талалаева полагает, что если «Азбука вкуса» и дальше будет медлить, то потом нагнать «Глобус гурмэ» в региональной экспансии будет практически невозможно. Спрос на магазины со средним чеком в 2 тыс. руб. в регионах не велик. □



Для Андрея Яковлева сеть премиальных супермаркетов в Москве скорее цветочки, ягоды можно собирать в регионах

Сеть магазинов «Магнит» решила провести допэмиссию акций. Правда, даже SPO вряд ли поможет основателю сети Сергею Галицкому стать продуктовым ритейлером номер один. ТЕКСТ: александра убоженко

«Магнит» притягивает инвесторов

Привлечение капитала через продажу акций, видимо, пришлось «Магниту» по душе. С момента IPO в апреле 2006 года на ММВБ и в РТС его акции подорожали практически вдвое. Теперь «Магнит» готовится к повторному выпуску акций.

По неофициальным данным, объем SPO, которое компания может провести в ближайшее время, составит \$500 млн. Эксперты не сомневаются, что полученные деньги компания вложит в дальнейшее развитие региональной сети. Аппетит у «Магнита» неплохой. Только в 2007 году сеть выросла на 304 магазина, а в будущем намерена открывать не менее 250 магазинов в год. Причем компания соби-

рается активно развиваться в новом для себя формате гипермаркетов и, по некоторым данным, львиная доля денег от SPO пойдет именно на строительство больших магазинов.

От первого места по отрасли Галицкого отделяет только лидер рынка X5 Retail Group (магазины «Перекресток» и «Пятерочка»). Выручка «Магнита» по итогам 2007 года составила \$3,6 млрд, а у X5 — \$5,28 млрд.

Если Сергей Галицкий сделал ставку на открытие собственных магазинов и SPO, то у X5 другая стратегия. Компания увлекается M&A. На очереди «Карусель», опцион на право покупки которой X5 может реализовать до 1 июля. На эти цели компания привлекла синдицированный кредит в размере \$1,1 млрд.

Впрочем, X5 не брезгует и органическим ростом. Правда, в этой гонке «Магнит» оказался проворнее: в прошлом году у X5 появилось 249 новых магазинов, тогда как «Магнит» сумел открыть на полсотни больше. Зато по темпам прироста оборотов X5 впереди: в прошлом году они увеличились на 53%, а у «Магнита» — на 46, 7%.

«Благодаря открытию новых магазинов „Магнит“ создал хороший задел для роста продаж в 2008 году, но ведь и X5 не стоит на месте», — говорит аналитик ФК «Открытие» Ирина Яроцкая. — К тому же сумма среднего чека у «Магнита» все-таки ниже, так что догнать «Пятерочку» с «Перекрестком» в ближайшее время вряд ли удастся». □

с15

«Крупнейший в России производитель шин для легковых автомобилей уже который год борется за выживание, и пока без особого успеха»

СФ №02/2008, стр. 26–29



Долги Amtel-Vredestein продолжают расти и уже достигли критических показателей. В своем финансовом отчете компания сама предупреждает партнеров о риске срыва поставок шин. **ТЕКСТ:** павел куликов

Подъем с переворотом

В шинном холдинге Amtel-Vredestein гордятся тем, что за последний год марка Amtel поднялась с предпоследнего до 34-го места в рейтинге лучших брендов Forbes. Рейтинг основан на объемах розничных продаж товаров 50 брендов, произведенных в России или специально для российского рынка. Сам холдинг выразил свои успехи в цифрах, опубликовав на днях финансовый отчет за первые девять месяцев 2007 года. Выручка Amtel-Vredestein за это время выросла на 26% по сравнению с аналогичным периодом 2006 года и достигла \$691 млн. Однако компания так и осталась убыточной. В отчете размер убытков не раскрывается, но известно, что на середину 2007 года чистый убыток Amtel-Vredestein составлял \$33,5 млн.

Другая застарелая болезнь холдинга — колоссальные долги, которые растут вместе с выручкой. Чистый долг Amtel-Vredestein на конец третьего квартала 2007-го вырос по сравнению со вторым кварталом на 6% и составил \$869,6 млн. При этом более половины долгов — краткосрочные займы, с погашением которых возникают серьезные трудности.

Долг компании уже превышает 10 EBITDA, и аналитики считают эту отметку критической: акционерам нужно определиться, насколько перспективен актив и нужно ли вообще заниматься его спасением. На днях холдинг объявил о том, что нанял инвестиционный банк Rothschild для «оценки возможных стратегических сценариев развития». Похоже, диагноз компании смогут поставить только британские специалисты.

Основателю и некогда главному акционеру холдинга индусу **Судхиру Гупте** английские консультанты не понадобились. Летом 2007 года он продал крупный пакет акций нескольким инвестфондам. Гупта вовремя соскочил с колес: в самом начале сентября

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Самый амбициозный игрок российского шинного рынка Amtel-Vredestein развивался главным образом на заемные средства. С 2003 года, скупая и развивая производства, холдинг добился лидерства в среднем ценовом сегменте. В 2005 году компания купила голландский завод Vredestein Banden за \$250 млн и вышла в премиальный сегмент. По мнению участников рынка, именно это и стало главным проколом: конкуренцию с мировыми гигантами в сегменте дорогих шин она не потянула. К июню 2007-го задолженность Amtel-Vredestein достигла \$820, сейчас приблизилась к \$870 млн и продолжает расти.



Шинный холдинг Amtel вертится в круговороте долгов

2007 года стоимость одной акции Amtel-Vredestein составляла \$5,1, а сейчас упала до \$2,6.

После ухода Гупты у Amtel-Vredestein появилась возможность снизить долг. Акционеры шинного холдинга получили предложение о продаже розничной сети AV-TO. Amtel-Vredestein мог погасить часть долга, но с другой стороны лишился контроля над 20% сбытовой сети для своих шин. Это могло означать потерю объемов продаж, и AV-TO в результате пока продавать не стали.

Так что проблемы с реструктуризацией долга как никогда актуальны. В компании уже признают, что они отражаются

на «финансировании потребностей оборотного капитала и капиталовложений». В конце 2006 года холдинг располагал свободными денежными средствами в размере \$26 млн, осталось ли что-нибудь на счетах Amtel-Vredestein сейчас, неизвестно.

Впрочем, в декабре для Amtel-Vredestein забрезжил свет в конце туннеля — компания заключила новый контракт с «Северсталь-авто» на поставку шин для автомобилей Fiat, собираемых в России. С прежними партнерами, среди которых, например, «Автофрамос», у холдинга тоже нет проблем. Во всяком случае, пока работает ее производство. **СФ**

МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN
SUSCHEVSKY

ФИНАНСИСТАМ, ДИРЕКТОРАМ ПО РАЗВИТИЮ И МАРКЕТИНГУ КРЕДИТНЫХ, СТРАХОВЫХ, ИНВЕСТИЦИОННЫХ И УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ

Стоимость участия
17000 рублей (без НДС)

Специальное предложение
Каждый третий участник
от одной компании — бесплатно
—
Для подписчиков
Издательского дома
«Коммерсантъ» — скидка 10%

Регистрация
(495) 960 31 18 (доб. 2047)
www.kommersant.ru
conference@kommersant.ru
—

При регистрации
до 4 февраля — скидка 20%

III ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ МАРКЕТИНГ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ: ПРИВЛЕЧЕНИЕ КЛИЕНТА

28.02.2008

Цель конференции

Обсуждение актуальных
вопросов рынка финансовых
услуг и методов их продви-
жения, обмен практическим
опытом

Темы для обсуждения

Рынок финансовых услуг:
потребительские
исследования
—
Маркетинг кредитных услуг
—
Маркетинг накопительных
страховых продуктов
—
Особенности продвижения
VIP-продуктов
—
Восприятие банка клиентами,
образ идеального банка
—
Интернет и мобильный бан-
кинг как способы привлечения
новых клиентов
—
Эффективное развитие
филиальной сети
—
Региональное продвижение
финансовых услуг
—
Реклама и PR финансовых
услуг: эффективное планиро-
вание

В рамках конференции

Мастер-класс *Е.А. Бойченко*,
доцента, руководителя про-
граммы «МВА-Маркетинг»
Московской Международной
Высшей Школы Бизнеса
(МИРБИС). Вы можете
заранее направить
вопросы по адресу
conference@kommersant.ru
—
Е.А. Бойченко — автор
лекционных курсов
и бизнес-тренингов:
«Построение маркетинговой
службы», «12 вопросов
промышленного маркетинга»[®],
«Бизнес-процессы маркетинга»,
«Методика исследования
потребителей», «Команда
лидера»[®]



До чего доводит обман

Сотрудники боятся признаваться в убытках, которые компании несут по их вине. Но тайное становится явным. И чем дольше длится обман, тем более катастрофичны его последствия.



№ 1 **Отчаянный трейдер**
Судьба второго по величине французского банка Societe Generale едва не оказалась в руках 31-летнего трейдера **Жерома Кервиля**. Изначально он работал в управлении по контролю за рисками, где, судя по всему, хорошо научился обходить системы внутреннего надзора банка. В итоге, уже будучи сотрудником отдела торгов, Кервиль в течение 2007 года и в начале 2008 года заключил фьючерсных сделок на 50 млрд евро. Это в полтора раза больше капитализации самого Societe Generale, до начала скандала составлявшей 35 млрд евро. Расчет отчаянного трейдера строился на том, что европейские фондовые индексы будут расти. Однако за неделю с 14 по 18 февраля сводный индекс Dow Jones Stoxx 600 упал на 4,7%. В результате потери Societe Generale составили 4,9 млрд евро. Впрочем, эту сумму можно считать ценой, которую банк заплатил за раскрытие опасной махинации, до того как она довела его до разорения. □

№ 2 **Особый счет.** Старейшему британскому банку Baring повезло еще меньше. В начале 1990-х годов глава его сингапурского филиала Ник Лисон сумел взять на себя функции трейдера и контролера. Руководство смотрело на нарушение сквозь пальцы, ведь только в 1993 году топ-менеджер принес банку 10 млн фунтов стерлингов, или почти 10% совокупной прибыли. Между тем все неудачные сделки Лисон тщательно скрывал на специальном счете. К декабрю 1994 года долг на нем достиг 208 млн фунтов. Пытаясь исправить ситуацию, Лисон купил более 20 тыс. рискованных фьючерсов, в результате чего убытки достигли 827 млн фунтов. Лисон был арестован, но Baring обанкротился. □

№ 3 **Презренная медь.** В 1996 году японская торгово-инвестиционная корпорация Sumitomo уволила Ясуо Хаманаки, который в течение 10 лет возглавлял отдел цветных металлов. Все эти годы он втайне скупал огромные объемы меди (до 5% мировых запасов) на Лондонской бирже металлов и получал комиссионные на росте фьючерсных цен. Когда правда выплыла наружу, цены на медь резко упали, а Sumitomo потеряла \$2,6 млрд. Впоследствии руководство компании утверждало, что ничего не знало о махинациях Хаманаки. Однако стоит учесть, что долгое время опасные биржевые игры менеджера приносили ей прибыль. □

№ 4 **Наказуемая прибыль.** Самыми большими скрытниками оказались Бернارد Эбберс и Скотт Салливан, возглавлявшие компанию WorldCom — провайдера телефонной связи в США. В 1990-х годах она скупала многочисленные активы (в частности, MCI за \$40 млрд), но переварить их так и не смогла. Чтобы отодвинуть час расплаты, топ-менеджеры не нашли ничего лучше, как подделать бухгалтерскую отчетность. В 2000–2001 годах WorldCom показала на бумаге прибыль \$6,7 млрд, тогда как на деле ушла в минус на \$64,5 млрд. В июне 2002 года обман раскрылся и компания обанкротилась. Эбберс получил 25, а Салливан — пять лет тюрьмы. □

№ 5 **Не в лучшем свете.** Голландская Royal Ahold, входившая в тройку крупнейших мировых ритейлеров, тоже погорела на бурном росте. Ее президент **Кейс ван дер Хуверн** (на фото) хотел представить дела лучше, чем они были в действительности. По итогам 2001 года Ahold заявила, что ее прибыль превысила \$1 млрд, хотя в том же отчете мельком оговорилась, что по стандартам US GAAP она составила всего \$109 млн. А спустя год компания и вовсе признала, что завысила свою прибыль в 2001–2002 годах на \$500 млн — случай беспрецедентный для европейского бизнеса. И инвесторы этого не простили: за день акции Ahold упали на 60%. □



КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ

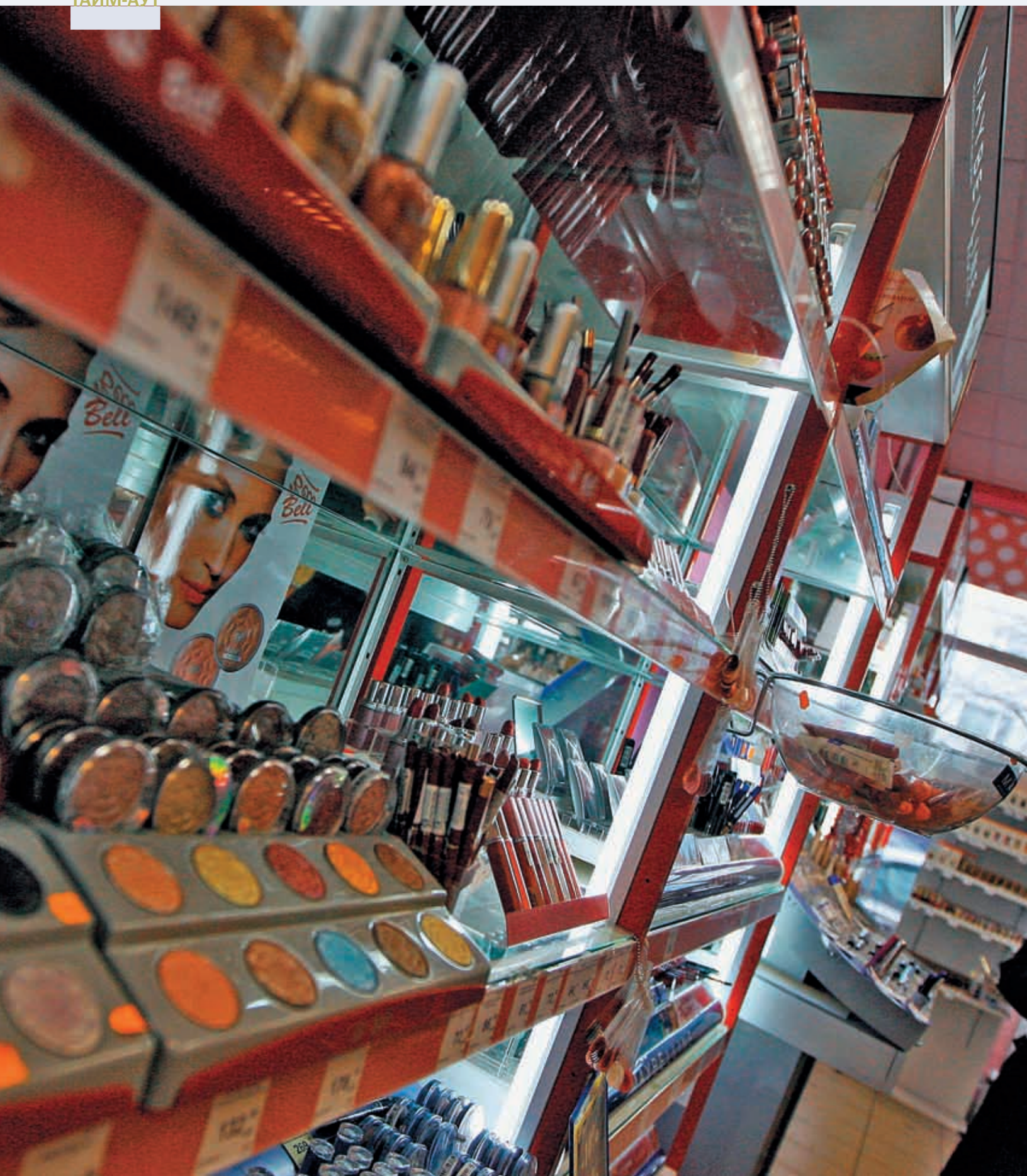


СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-КЛАССИКА!
ЛУЧШИЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ XX ВЕКА
АУДИОКНИГА – В КАЖДОМ НОМЕРЕ
«КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!

АУДИОКНИГА «ШИНЕЛЬ» С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №1-2

В ПРОДАЖЕ
С 1 ФЕВРАЛЯ





частная практика

ТАЙМ-АУТ

инновации → с26
действующие лица → с30
конкуренция → с34

СЕТЬ «ПОДРУЖКА» ЗАКРЫВАЕТ ТРЕТЬ МАГАЗИНОВ И «ЗАМОРАЖИВАЕТ» ОТКРЫТИЕ НОВЫХ. ВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ АКЦИОНЕР ВБД МИХАИЛ ДУБИНИН ВЗЯЛ ТАЙМ-АУТ, ЧТОБЫ РАЗОБРАТЬСЯ С ПОТЕРЯМИ.

Пока «Подружка» в коме

текст:

никтолай гришин

«Добрый день! Сегодня праздник. У меня день рождения», — протягивает мне бокал шампанского девушка в розовом платье в белый горошек. Нас окружают воздушные шары, розовые стены и полки, заполненные шампунями и гелями.

Из декабрьской слякоти подмосковной Балашихи я попал в какую-то девчачью горницу, а ее юная обитательница, очевидно, напрашивается на роль «подружки» — символа молодой сети drogery, открывшей на днях новый магазин в Подмоскowie.

Впрочем, очередной день рождения у девушки в розовом случится нескоро. Управляющая сетью компания «Табер трейд» кардинально поменяла стратегию. Если в сентябре и октябре прошлого года «Подружка» открывала по девять магазинов, помещения для которых были арендованы еще летом, то в декабре 2007-го — январе 2008-го новых магазинов появилось всего три.

Амбициозный проект совладельца «Вимм-Билль-Данна» (ВБД) Михаила Дубинина забуксовал. «Табер трейд» планировала открыть к январю 2008 года 105 магазинов «Подружка» и вполне могла выполнить обещанное. Осенью в сеть входили уже более 70 магазинов в Москве, Подмоскowie и Туле, а компания вышла на темпы 7–10 новых магазинов ежемесячно. Одна-

ко на такой скорости «Подружка» не справилась с управлением — большая часть новых магазинов не окупали затрат на содержание. И компания решила притормозить: она не только перестала открывать новые торговые точки, но и закрыла часть старых. «Нам надоело тиражировать убытки», — вздыхает генеральный директор «Табер трейд» Дмитрий Тамурка.

Одноразовый магазин

СОВЛАДЕЛЬЦЫ «Вимм-Билль-Данна», одной из крупнейших пищевых корпораций в России (по капитализации уступает лишь «Балтике») испытывают к розничным проектам особую любовь. Например, Сергей Пластинин в 2006 году выкупил компанию «АБМ-холдинг», владеющую мультибрендовой сетью «Модный базар» и монобрендовой сетью Fresco. А в прошлом году затеял громкий проект Kira Platinina, где роль дизайнера молодежной сети играет его 15-летняя дочь.

Михаил Дубинин обратил внимание на розницу еще раньше партнера и не стал

с21



Дмитрий Тамурка не скрывает: женщины — более выгодные покупатели, чем мужчины

Компания вышла на темпы 7–10 новых магазинов ежемесячно. Но не справилась с управлением: большинство новых магазинов не окупало затрат на содержание

подключать к бизнесу малолетних родственников. В 2003 году он создал компанию «Табер трейд», возглавить которую предложил Дмитрию Тамурке. В ВБД менеджер занимал позицию регионального директора и управлял группой заводов компании в Центральном регионе России. Тамурка соблазнился позицией гендиректора и рискнул променять пищевой гигант на стартап. «Мы выбрали отрасль, где любая компания за 5–10 лет может серьезно нарастить свою капитализацию», — поясняет Тамурка. — Еще присматривались, как это ни странно, к рыбному бизнесу, но он чересчур коррумпирован — если перейдешь кому-нибудь дорогу, то могут и подстрелить».

Сначала Тамурка и Дубинин поняли, что в сегменте небольших хозяйственных «магазинов у дома» серьезных сетевых игроков нет совсем. И уже в конце 2003 года «Табер трейд» запустила в Москве сеть из 14 магазинчиков «Дом + сад» площадью

250–300 кв. м и ассортиментным рядом около 10 тыс. наименований.

«Все что хочешь и все что надо и для дома, и для сада», — оптимистично утверждал рекламный слоган сети. В магазинах действительно продавалось практически все, что может понадобиться в хозяйстве — от посуды и бытовой химии до садовых инструментов и дрелей. «Люди, которые жили по соседству с магазинами, были очень довольны», — вспоминает Тамурка. — Но спрос быстро сошел на нет». Оказалось, что львиную долю ассортимента отнести к товарам повседневного спроса (FMCG) никак нельзя. Человек покупает новую дрель или лопату один раз в несколько лет и больше в магазин не заходит, а стянуть покупательские потоки с нескольких районов небольшому магазинчику не под силу — покупатели едут уже на строительные рынки или в гипермаркеты вроде ОБИ или «Леруа Мерлен».

«Мы попытались изобрести велосипед», — признает сейчас Тамурка. — Такой формат нежизнеспособен в сетевом варианте». Проект в итоге оказался убыточным, а «Табер трейд» в 2004 году закрыла все хозяйственные магазины, потеряв на этом несколько миллионов долларов.

Однако неудача партнеров не остановила — они решились запустить еще одну сеть.

Запрягая дроги

НА СЕЙ РАЗ велосипед изобретать не стали — решили скопировать идею у иностранцев. На Западе успешен формат дрогери — магазинов, где продается всякая всячина — косметика, бытовая химия, фармацевтика и парафармацевтика, корма для собак и даже детское питание. В отличие от тех же «мужских» хозяйственных магазинов основу ассортимента составляют как раз FMCG-товары, которые приобретаются постоянно, примерно раз в месяц. Дрогери всегда занимают небольшую площадь и территориально максимально приближены к потребителю. Как правило, в дрогери не продаются продукты питания, хотя, например, в США встречаются сети и с мо-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЮ «ТАБЕР ТРЕЙД» создал в 2003 году совладелец ВБД Михаил Дубинин. Изначально он развивал сеть хозяйственных магазинов «Дом + сад», однако проект оказался убыточным, и его закрыли уже в 2004 году. Тогда «Табер трейд» сделала ставку на сеть дрогери «Подружка», где основу ассортимента составляют товары для ухода за телом и бытовая химия. Средняя площадь одной точки — 150 кв. м, в ассортименте — около 8 тыс. наименований, средний чек — 150–200 руб. В планы компании входило открыть к январю 2008 года 105 магазинов «Подружка», а к 2012-му довести их число до 1000. С лета 2007-го компания вышла на темпы открытия 7–10 магазинов в месяц, однако уже в ноябре решила закрыть более 20 магазинов и вплоть до лета 2008-го не открывать новых.

ПРОМАХИ

Компания «Табер трейд»:

- сделала ставку на аутсорсинг логистики, однако партнеры не справились с поставленными задачами;
- не рассчитала возможности поставщиков;
- отказалась от рекламы уже открытых магазинов.

РЫНОК

ФОРМАТ ДРОГЕРИ распространен в США и странах Европы. Он включает достаточно разнообразных магазинов, торгующих товарами повседневного спроса. Объединяет их небольшая площадь, близость к потребителю (в основном обслуживаются жители одного микрорайона) и, как правило, отсутствие продуктов питания. Впрочем, каждая сеть дрогери подстраивает ассортиментную матрицу под запросы клиентов. К примеру, в США такие магазины активно торгуют лекарствами, а в Германии — детским ассортиментом. «Табер трейд» ориентировалась на немецкий формат (точнее, на сети Schlecker и Rossmann). По данным исследовательской компании Nielsen, в европейских странах на формат дрогери приходится около 20% розничного рынка. В России формат развивают три сетевых игрока — «Южный двор», «Ол!Гуд» и «Подружка». Все они сделали ставку на косметику и бытовую химию: последняя пользуется постоянным спросом, генерируя покупательские потоки, а косметика — достаточно маржинальный товар. Впрочем, на поле дрогери уже засматриваются игроки из соседних сегментов. К примеру, в начале 2007 года «Аптечная сеть 36,6» запустила в Нижегородской области небольшую сеть дрогери «Мила».

«Наценка ограничена рынком, а входящая цена — производителями. Вскоре выясняется, что ты пропускаешь через сеть колоссальные партии товара, однако ничего не зарабатываешь»

лочным отделом, но это все же исключение из правил.

В России дрогери, помимо «Табер трейд», развивают два крупных игрока — сети «Южный двор» (на конец 2007 года — более 100 магазинов) и «Ол!Гуд» (более 120 магазинов). Но особой борьбы за клиентов между ними не наблюдается: дрогери работают на жителей нескольких многоквартирных домов, а районов, где таких магазинов нет совсем, предостаточно как в Москве, так и в регионах. Скорее им приходится конкурировать с продуктовыми супермаркетами, в которых, как правило, тоже продается небольшой поп-food-ассортимент, а также одиночными магазинами и палатками.

В «Табер трейд» решили ориентироваться на «немецкий» формат дрогери, отказавшись, правда, от фармацевтики (аптечный рынок достаточно насыщенный, да и требования к помещениям высоки), кормов для животных и детского питания. Сегменты хоть и растущие, но спрос на такие товары в России пока гораздо ниже, чем в той же Германии. Ставку решили сделать на товары для женщин, выкрасив магазины в розовый цвет и подобрав соответствующее название — «Подружка».

Первый магазин сети заработал в 2005 году. Изначально почти четверть полок Тамурка отдал под бытовую химию, но оказалось, что товар хоть и пользуется спросом, прибыли практически не приносит. «Наценка ограничена рынком, а входящая цена — транснациональными производителями», — рассказывает гендиректор «Табер трейд». — Вскоре выясняется, что ты пропускаешь через сеть колоссальные партии товара, но ничего не зарабатываешь». Поэтому бытовую химию сократили в полтора раза, сделав упор на товары по уходу за телом — гели, шампуни, декоративную косметику (сейчас это более 50% в обороте сети).

«План такой: женщина приходит за стиральным порошком, потому что стирать дома нечем, а заодно решает сделать себе небольшой подарок», — рассказывает карты Тамурка. К слову, маржа на декоративной косметике в два-три раза выше, чем на стиральном порошке.

Дьявольская логистика

ЗАДУМКА СРАБОТАЛА — сеть успешно развивалась, открывая по два-три магазина в месяц. Но в 2007 году «Подружка» взяла курс на ускорение: к лету сеть принялась запускать по 7–10 магазинов ежемесячно.

Чтобы выдержать такой темп, пришлось упростить отбор торговых площадей. Если раньше «Подружка» появлялась лишь в однотипных помещениях в «спальных» районах и ближнем Подмоскowie, то теперь сеть начала открывать магазины в торговых центрах, у метро и в дальнем Подмоскowie. За что быстро поплатилась.

Аренда стандартного помещения в жилом квартале Москвы обходится «Табер трейд» в \$4–6 тыс. в месяц, а точки около метро — уже в \$12–15 тыс. Однако выручка, несмотря на большой поток покупателей, оказалась примерно одинаковой — и магазины у метро ушли в минус. «При нынешних ценах на аренду у метро могут окупаться только небольшие бутики или ювелирные магазины», — уверен руководитель управления коммерческой недвижимости и девелопмента холдинга «Мизель» Сергей Лобанов.

С торговыми центрами другая проблема — логистическая. Они открыты для завоза товара лишь пару часов в день рано утром. В час пик никто не разрешит грузчикам таскать коробки по коридорам ТЦ. С дальним же Подмосковьем некоторые поставщики и вовсе отказались связываться.

Дмитрий Тамурка рассчитывал, что эти проблемы позволят решить распределительный центр, создание которого компания на аутсорсинге доверила логистическому оператору (его название в «Табер трейд» не раскрывают). Но посредник не справился. «На бумаге аутсорсинг выглядит красиво, но дьявол в деталях», — рассказывает Дмитрий Тамурка. — Принять от дистрибуторов 8 тыс. наименований товара и положить на склад — это легко. А рассортировать весь объем для каждого магазина в коробки по несколько штук — вот это уже сложнейшая задача. Требуются логисты высочайшей квалификации».

В декабре «Табер трейд» прекратила сотрудничество с логистическим оператором



По расчетам маркетологов «Подружки», жители близлежащих домов должны приходить в магазин примерно раз в месяц

«Вы приходите в магазин за стиральным порошком, а его нет, через неделю — за шампунем, а его тоже нет. Вы посетите нас еще раз?»

ром и задумалась о создании собственного распределительного центра. На это уйдет от шести до девяти месяцев. А пока магазины в ТЦ и дальнем Подмоскowie придется закрыть.

Казалось бы, остальным магазинам такой исход не грозит: поставщики привозят в них товары в течение всего дня, так что распределительный центр вроде бы им и не нужен. Но мощности поставщиков ограничены — они не успевают за разросшейся «Подружкой». «Дистрибуторы привыкли решать проблемы по мере их поступления — они просто не поверили в наши планы и не инвестировали заранее в расширение своих мощностей», — говорит Тамурка. По его словам, из 120 поставщиков нормально справлялись со своими обязанностями от силы 30.

В результате из 8 тыс. наименований на полках магазинов в среднем было представлено лишь 77%, тогда как нормальным считается 90–95%. «Вы приходите в магазин за стиральным порошком, а его нет, через неделю — за шампунем, а его тоже нет. Вы посетите нас еще

раз?» — горючит директор по маркетингу «Подружки» **Екатерина Еремина**.

Решить проблему могла бы работа напрямую с производителями, но здесь опять все упирается в отсутствие собственных логистических мощностей.

Конкуренты сети — «Южный двор» и «Ол!Гуд» — этих проблем лишены. Обе компании были созданы крупными дистрибуторами бытовой химии и косметических средств, так что они не только сами обеспечивают свои магазины товаром, но и работают с крупными производителями напрямую. Некоторые товары обходятся им до 10% дешевле, нежели «Подружке». В свою очередь «Табер трейд» выходить на конкурентный оптовый рынок уже нет никакого смысла. «Мы опоздали лет на 10», — уверен Тамурка.

Неумелая «Подружка»

«ГЛАВНАЯ ПРОБЛЕМА — это я, ну и все мои друзья», — с ходу берет огонь на себя Дмитрий Тамурка. Скидывать все проблемы на посредников гендиректор «Подружки» не собирается.

Вместе с бурным ростом сети ее рекламная активность в уже открытых магазинах практически сошла на нет. Все силы и ресурсы отдела маркетинга и рекламы «Табер трейд» бросила на запуск очередных магазинов. Зато дни рождения новых «Подружек» отмечались с размахом: промоутеры в розовом, праздничное оформление торговых площадей, шампанское для первых клиентов.

В итоге из 76 магазинов «Подружка» в ноябре прибыль принесли лишь около 40. В декабре и январе более 20 убыточных точек были закрыты. По оценкам Тамурки, такой маневр обойдется компании в \$600–700 тыс. прямых убытков.

Впрочем, с похожими проблемами сталкиваются и конкуренты «Подружки». «Если из трех магазинов закрывается один, это нормально», — заявил **СФ** президент и совладелец «Южного двора» **Михаил Матлис**. Компания «Мак-Дак» еще в 1997 году запускала сеть «Каприз-М», но в 2004-м закрыла часть магазинов и принялась строить «Ол!Гуд». «Игроки рынка дрогери много экспериментируют. Они воплощают магазины пока не очень умело — не мудрено, что все приходится переделывать», — считает директор компании маркетинговых решений Straget **Наталья Балашова**.

Помимо открытия в 2008-м собственного распределительного центра Дмитрий Тамурка собирается пересмотреть пул поставщиков. Рентабельность убыточных, но не закрытых магазинов он рассчитывает поднять за счет маркетинговых усилий — акций в местах продаж, локальной рекламы районного уровня и пр. Не исключено, что «Подружка» немного поменяет ассортиментную матрицу и ценовую политику. Например, в Подмоскowie сеть сейчас торгует по тем же ценам, что и в Москве, хотя доходы у населения явно ниже. Теперь «Табер трейд» будет снижать наценку в городах-спутниках.

Средняя рентабельность дрогери, по оценкам Тамурки, не превышает 2–4%, так что даже незначительная корректировка маржи и ассортимента или удачная маркетинговая акция могут вывести убыточный магазин на прибыль. Уже летом он рассчитывает вернуться к темпам запуска два-три магазина в месяц, а в ближайшие несколько лет мечтает открыть 1000 «Подружек» по всей стране.

«Только не любой ценой», — спешит уточнить Дмитрий Тамурка. Похоже, что потерять еще несколько сотен тысяч долларов он не готов. **СФ**



Путеводитель
по модным
покупкам



Коммерсантъ
Каталог

Вещь о вещах

реклама



www.kommersant.ru

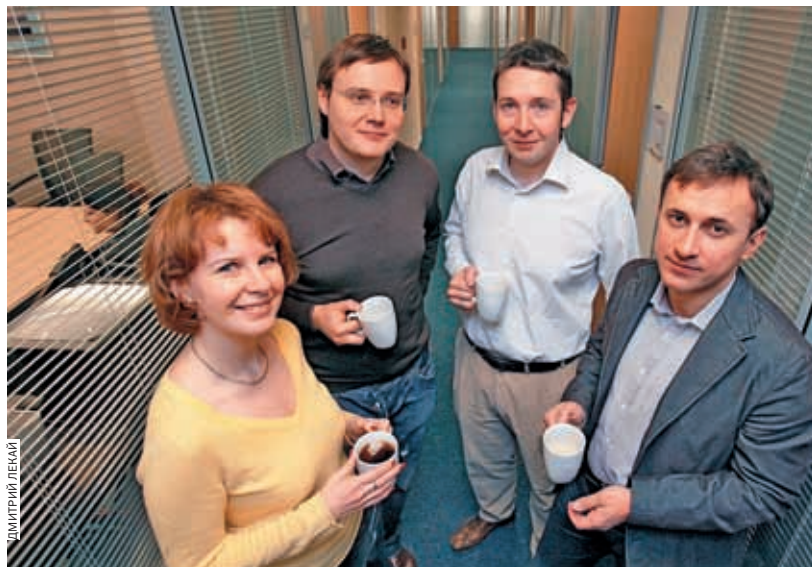


Каждый месяц
с газетой
«Коммерсантъ»
и журналом
«Деньги»



ГЛОБАЛЬНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ КРИЗИСЫ — НЕ ЛУЧШЕЕ ВРЕМЯ ВЫХОДА ИНВЕСТКОМПАНИИ НА РЫНОК. ОДНАКО **ОЛЕГУ ЖЕЛЕЗКО**, УПРАВЛЯЮЩЕМУ ПАРТНЕРУ DA VINCI CAPITAL MANAGEMENT, ЗАЯВИВШЕЙ О СЕБЕ ОСЕНЬЮ 2007-ГО, К ВРАЖДЕБНОЙ СРЕДЕ НЕ ПРИВЫКАТЬ. ДО СИХ ПОР ЕМУ УДАВАЛОСЬ ПОВОРАЧИВАТЬ СИТУАЦИЮ В СВОЮ ПОЛЬЗУ. **текст: сергей кашин**

Фаст-фонд



Наталья Иванова, Глеб Яковлев, Евгений Фетисов и Олег Железко (слева направо) уверены, что Da Vinci удалось собрать лучшее, что было в «Ренессансе»

Свой путь к созданию инвесткомпании, управляющей несколькими сотнями миллионов долларов, Олег Железко начал издалека.

В НАЧАЛЕ 1990-х он учился на факультете кибернетики Московского химико-технологического института (МХТИ, сейчас Российский химико-технологический университет) им. Менделеева. Но однажды по программе студенческого обмена Железко на полгода поехал в колледж Дикинсона, расположенный в штате Пенсильвания, у подножия Аппалачей. Колледж старейший, из числа колониальных (то есть появившихся еще до объявления США независимости), но до влияния и престижности своих ровесников вроде Принстонского и Колумбийского университетов ему далеко. Ни математика, ни программирование, ни экономика, которые там изучал Железко, не являются самыми сильными сторонами колледжа. Однако

будущий инвестбанкир сумел взять максимум возможного — подтянул свой английский до приличных кондиций. И потому после окончания МХТИ легко прошел отбор в Andersen Consulting (ныне — компания Accenture). «Не так много было студентов, которые хорошо знали английский и пришли на интервью в костюме», — с улыбкой вспоминает Железко.

Большого американцы тогда и не требовали — бессмысленно. Азы новой профессии Олег Железко изучал «в поле» — в Лондоне. Сменив через три года ориентированный на внедрение программных продуктов Andersen на более солидный и обстоятельный McKinsey, Железко работал над проектом с крупнейшим банком в Чехии, а потом с банками в России.

В McKinsey Олег Железко прослушал курс мини-MBA. Изучив «поляну», понял, что его больше привлекает работа в инвестибанкинге.

Зачистка

В CREDIT SUISSE FIRST BOSTON (CSFB) ему предложили пост вице-президента по развитию бизнеса. «Я не должен был быть ни сейлзом, ни трейдером, ни аналитиком. Это более широкая позиция, что меня и заинтересовало», — вспоминает Железко.

Из консультантов в банкиры он переквалифицировался в июле 1998-го. Именно поэтому быстро выяснилось, что самое точное название его новой позиции — «чистильщик». CSFB был крупнейшим иностранным игроком на рынке ГКО и акций. Соответственно, и пострадал сильнее других. Железко закрывал офисы в Будапеште и Праге, продавал офис в Варшаве и доходные подразделения в Москве. И с самого начала занимался тем, что стало впоследствии его специализацией, — «финансовыми схемами, более сложными, чем просто покупка акций». В инвестбанках это называют структурированными продуктами — сложные финансовые продукты, сочетающие в себе акции и деривативы, позволяющие конструировать требуемый инвестором уровень риска и, соответственно, интересный ему уровень доходности. Иногда их создают для того, чтобы дать возможность инвесторам приобрести финансовый продукт, прямой доступ к которому запрещен (как это было с акциями «Газпрома» до 2006 года).

Те пять лет, что Олег Железко провел в CSFB (сейчас — Credit Suisse), были едва ли не самыми ужасными в истории банка. Неудачная покупка за \$12 млрд банка

Donaldson, Lufkin & Jenrette, не стоившие этих денег, азиатско-российский кризис, лопнувший интернет-пузырь... В 2001-м из Morgan Stanley был призван «варяг» ливанского происхождения, напористый **Джон Мэк** (его портрет можно найти в бестселлере **Майкла Льюиса** «Пока не лжецов», ключевые слова — Мэкки-нож). Как и другой ливанец, **Карлос Гон**, Мэк вполне мог носить прозвище Cost Killer. В беспощадном сокращении затрат Мэкки-нож особенно безжалостен был с подразделениями в России и Восточной Европе. По словам Олега Железко, это была стратегическая ошибка. В европейских league tables (табеля о рангах) Credit Suisse сейчас по большинству позиций съехал с докризисных первой-третьей в самый конец первой десятки.

Тогда, в 2004-м, Железко сделал первую попытку создать свое дело. С партнером, предпринимателем-индусом, они хотели «поднять» фонд прямых инвестиций. Не все шло гладко, но уже была предварительная договоренность с будущими сотрудниками, и вот-вот должны были поступить первые деньги.

Но вместо собственного private equity fund он оказался в «Ренессанс Капитале». «Стивен Дженнингс (в 2004 году CEO компании «Ренессанс Капитал» — **СФ**) умеет убеждать. Да и деньги тогда для меня были большие», — вспоминает Железко. Свою зарплату в «Ренессансе» он не называет, но тогда эксперты executive search называли сумму \$1–1,5 млн в год.

В паре с миллиардером

UP OR OUT, «расти или уйди» — так звучит правило, действующее во множестве успешных американских консалтинговых, юридических и финансовых компаний, построенных по партнерской схеме. На вершине этой «пищевой» пирамиды находятся партнеры, ниже — вице-президенты, еще ниже — аналитики. Если ты не вырос за три-шесть лет до партнера, надо уходить — это практически закон для уровня вице-президентов. Хотя «Ренессанс Капитал» и не построен как партнерство, похожие правила действуют и здесь. В «Ренессанс Капитале» Олег Железко, возглавляя одно из шести ключевых направлений (управление структурных продуктов на рынке акций), имел статус, аналогичный статусу партнера.

За три года в «Ренессансе» его подразделение запустило немало новых для рынка финансовых продуктов: «Ренессанс-

Пять лет, проведенные в Credit Suisse First Boston, оказались едва ли не самыми ужасными в истории банка

online», структурированные продукты, фонды, ориентированные на инвестиции в «Газпром», электроэнергетику, фонд REIPO и фонд Renfin (для инвестиций в финансовые компании). Но к 2007-му Железко все же решил покинуть компанию. Самостоятельный бизнес манил его и его будущих партнеров куда сильнее, чем работа в большой корпорации.

Кадровые потери на таком уровне даже для инвестбанка размеров «Ренессанс Капитала» никогда не бывают безболезненными: в результате компания получает брешу и в команде, и в клиентской базе. «Ситуация, когда все довольны, здесь невозможна. Я бы хотел, чтобы со мной больше людей ушло. А «Ренессанс» наверняка сожалеет, что вообще кого-то отпустил», — говорит Олег Железко. Но уверен, что все делал правильно: процесс ухода занял пять месяцев, и все проблемы решались в открытую, за столом переговоров.

Строить бизнес в одиночку Железко все же не решился — стал искать партнера. И нашел. 50% в созданной летом 2007 года компании Da Vinci Capital принадлежит Benny Steinmetz Group (BSG). Ее владелец **Бенни Штайнмиц**, согласно рэнкингу журнала Forbes The World's Billionaires за 2007 год, занимает восьмую позицию в списке израильских миллиардеров. Его семейный бизнес начинался с алмазного рынка (BSG известна как компания, которой доверяют огранку самых больших, уникальных алмазов). Правда, сейчас Штайнмиц имеет доли еще и в майнинговых компа-

ДОСЬЕ

DA VINCI CAPITAL была зарегистрирована на острове Гернси летом 2007 года, лицензию на управление активами получила поздней осенью того же года. Офисы расположены на острове Гернси, в Москве и Лондоне. Клиентам предлагаются три фонда. Фонд прямых инвестиций Da Vinci CIS Private Sector Growth Fund (\$300 млн) и два хедж-фонда по \$150 млн (один из них — CIS Special Opportunities Fund: Equity — будет действовать на рынке акций, другой — CIS Special Opportunities Fund: Debt — на рынке облигаций). «Входной билет» — \$500 тыс.; management fee — 2%. Кроме того, УК получает 20% от суммы, превышающей 8% (success fee). Фонд фондов Obligest Fund предполагается дополнить до \$500 млн средствами сторонних инвесторов; им будет управлять Da Vinci Capital. Через два-три года планируется иметь линейку из 10–12 финансовых продуктов.

НОУ-ХАУ

Da Vinci Capital:

- создала новую модель фонда прямых инвестиций, сочетающего доходность классического ФПИ с доступностью и ликвидностью акций публичной компании;
- предлагает инвесторам хедж-фонды, полагая, что простые инвестиции в расчете на рост всего рынка в России себя уже исчерпали и пришло время более изощренных стратегий;
- разработала продукты с элементами инновации, оставляя конкуренцию среди традиционных финансовых инструментов большим игрокам рынка.

ЛИЦЕНЗИЯ СЕРИЯ А № 255897 ОТ 01.01.07

ПРОГРАММА
МВА
АККРЕДИТОВАНА МЕЖДУНАРОДНОЙ
АССОЦИАЦИЕЙ МВА (АМБА)

ПРОГРАММА РАССЧИТАНА
НА МЕНЕДЖЕРОВ
ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО
УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ

ВРЕМЯ ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ
И ОТКРЫВАТЬ
НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

ПРОГРАММА
ИБДА АНХ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ
(495) 937-07-47

СПЕЦИАЛИЗАЦИИ:
• МАРКЕТИНГ И УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДАЖАМИ
• УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
• УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ
КОМПАНИИ
• ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И
УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ
ОБУЧЕНИЯ - 2 ГОДА
ВЕЧЕРНЯЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ
НАЧАЛО ОБУЧЕНИЯ - 28.02.08
ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ
НАЧАЛО ОБУЧЕНИЯ - 07.04.08

ПРОГРАММА КРЕДИТОВАНИЯ
ОБУЧЕНИЯ БАНКА
СОСЫЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ ВОСТОК
ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ
ЦБ РФ № 2293

WWW.ANE.RU WWW.IBS-M.RU



Олег Железко осторожно смотрит в будущее — ему нельзя ошибаться



Работа Натальи Ивановой — это бесконечное общение

ниях (добыча кобальта, меди) и в девелоперском бизнесе. Ну и еще в уйме других предприятий — на то он и миллиардер.

Когда Железко работал в «Ренессанс Капитале», Штайнмиц был клиентом его команды. Он отдал им в управление фонд фондов (фонд, который инвестирует в паи других фондов) Obligest Fund размером \$250 млн. Поскольку это личные деньги миллиардера, то, как рассказывает еще один партнер Da Vinci и бывший сотрудник «Ренессанс Капитала» **Глеб Яковлев**, вопреки обычной практике управляющим не ставилось никаких ограничений, они не были связаны требованием следовать какой-то определенной стратегии. Задача была сформулирована просто: максимизация доходности любыми средствами.

За последние пять лет фонд вырос на 750%. Даже миллиардеру, привычному к суммам со многими нулями, не может не нравиться такой результат. Скорее всего, поэтому Штайнмиц и стал партнером Олега Железко и менеджмента в Da Vinci Capital и согласился инвестировать в ее фонды.

А мы пойдем на север

МЕНЕДЖЕРАМИ и совладельцами фонда стали **Наталья Иванова** и Глеб Яковлев, которые работали вместе с Железко в «Ренессансе». Яковлев знаком с Железко еще со времен CSFB, а Иванову Олег Железко позвал с ее последнего места работы в AGA Management управлять pre-IPO-фондом «Ренессанса». Третий партнер — **Стивен Филипп**, бывший руководитель операций европейского подразделения по торговле

акциями UniCredit Bank, — стал операционным директором новой компании. Наталья Иванова будет отвечать за инвестиции фонда прямых инвестиций (private equity fund, PEF). Зона ответственности Глеба Яковлева — два хедж-фонда. Управляющий директор **Евгений Фетисов** занят созданием фонда недвижимости. «Продукт, с которым мы выходим на рынок, должен быть достаточно инновационным», — уточняет Олег Железко. Хорошие track records (достижения партнеров в прошлых инвестициях), конечно, производят на инвесторов благоприятное впечатление. Но исключительно на свой опыт новый игрок на рынке не может полагаться. Приходится изобретать свежие продукты, способные «выстрелить» и привлечь искушенного инвестора.

Например, в классической схеме PEF вкладывает деньги в частные, еще не торгуемые на рынке компании. Срок жизни фонда, как правило, составляет около десяти лет. Потенциальным инвесторам предоставляется инвестиционный меморандум, в котором описаны возможные предприятия — компании-цели (иногда с ними уже ведутся переговоры), условия инвестирования и доходность, к которой будут стремиться менеджеры фонда. От достижения или недостижения этого уровня напрямую зависят комиссионные управляющей компании. Деньги инвесторы предоставляют по мере необходимости. Но они не могут забрать их до конца «жизни» фонда, равно как и продать паи кому-то третьему. Так что в целом это весьма долгосрочная инвестиция.

При этом модель работы PEF весьма прибыльна, на нее заглядываются многие инвесторы. Об этом в январском номере «Вестника McKinsey» пишет **Элизабет Стивенсон**: «Хедж-фонды все больше осваивают принцип „активного управления“, и в этой ситуации правильнее будет спросить, почему бы методами, которые так хорошо зарекомендовали себя в сфере прямых инвестиций, не воспользоваться и организациям с другой формой собственности?» При этом хедж-фонды не готовы отдавать деньги так надолго, их интересует возможность выйти из инвестиции в любой момент.

Еще ренессансовский pre-IPO-фонд был построен так, чтобы решить эту проблему: по сравнению с классикой жанра у него был более короткий срок жизни, более агрессивные и концентрированные вложения, а инвесторы имели техническую и юридическую возможность продать акции на внебиржевом рынке. Фонд Da Vinci CIS Private Sector Growth Fund похож на ренессансовский, но все-таки не как брат-близнец. Первое отличие в том, что фонд рассчитан не только на выход через IPO, но и на продажу стратегию — соответственно, он может покупать доли вплоть до контрольной (pre-IPO-фонд с такими долями не связывается — их сложно за один раз разместить на бирже). Кроме того, фонд сам пройдет процедуру IPO, и его акции будут торговаться на совершенно новой, созданной 1 ноября 2007 года площадке Лондонской биржи (LSE) — Specialist Fund Market (SFM), которая будет обслуживать как раз такие фонды, как

Da Vinci CIS Private Sector Growth Fund. Специально для этого УК Da Vinci была зарегистрирована на острове Гернси (Нормандские острова). Лицензию на управление активами тут получить крайне сложно — у Da Vinci Capital Management Ltd. ушло на это четыре с половиной месяца, зато доверие инвесторов растет прямо пропорционально затраченным усилиям. Именно поэтому на Гернси зарегистрированы УК с активами \$280 млрд.

SFM, где будут торговаться акции фонда, должна будет обеспечить его инвесторам возможность в любой момент «зайти» в фонд или обналчить свои инвестиции. SFM занимает промежуточное положение между Main Market, где могут торговать индивидуальные и неопытные инвесторы, и площадкой AIM, большинство инвесторов которой все-таки интересуются добычающими, майнинговыми компаниями. Da Vinci, возможно, вообще станет первой компанией, которая «поднимет» деньги на этой площадке. Ни один фонд там пока не торгуется, так что ликвидность лишь гипотетическая. Но до сих пор LSE демонстрировала чудеса в популя-

Хорошие track records, конечно, производят на инвесторов благоприятное впечатление. Но исключительно на свой опыт новый игрок на рынке не может полагаться

ризации своих площадок среди инвесторов, а партнеры Da Vinci, как говорит Наталья Иванова, согласны подождать.

Впрочем, пока фонд формируется и без биржи. Из запланированных \$300 млн сегодня привлечено \$90 млн — \$25 млн от BSG и \$65 млн при помощи частного размещения. Сделана первая инвестиция — \$15 млн в украинскую угольную компанию «ССИ Любеля». На подходе еще несколько вложений, объекты которых в фонде пока не называют.

Второй продукт Da Vinci предлагает, исходя из предположения, что доходность на российском рынке будет постепенно снижаться и заработать 60% годовых теперь просто невозможно. Поэтому два других фонда, курируемых Глебом Яковлевым, будут классическими хедж-фондами, которые станут искать возможности

для арбитража, игры «в короткую» и прочих способов заработать на волатильности рынка. До конца нынешнего года Da Vinci планирует запустить еще и фонд недвижимости, специализирующийся на финансировании проектов на ранней стадии. А BSG собирается пригласить в свой фонд фондов Obligest Fund новых инвесторов и управлять ими доверит опять-таки Олегу Железко и его команде.

Все эти ухищрения будут бесполезны, если инвесторы отвернутся от российского рынка, ведь кризис еще не остался позади. Олег Железко демонстрирует — впрочем, вынужденно — сдержанный оптимизм. Он считает, что денег в мире станет меньше, и это плохо для Da Vinci, но в поисках лучшей доходности инвесторы понесут оставшиеся деньги именно на развивающиеся рынки. Осталось только подождать. **СФ**

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

**без них
мир был бы другим**

COCA-COLA, SHARP, GILLETTE: жизнь вещей, рождение символов

Коммерсантъ

ПИТЕР®

и Мульти

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.labyrinth-shop.ru



реклама

ТОЛЬКО САМЫЕ СКУЧНЫЕ ОБРАЗЦЫ НЕСТАНДАРТНОЙ РЕКЛАМЫ СТАНОВЯТСЯ ТЕМ, ЧТО АМЕРИКАНЦЫ НАЗЫВАЮТ BIG THING. А НОУ-ХАУ КОМПАНИЙ, КОТОРЫЕ БЕРУТ ИХ НА ВООРУЖЕНИЕ, ЧАСТО СОСТОИТ В УМЕНИИ ЗАРУЧИТЬСЯ ПОМОЩЬЮ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ИНВЕСТОРОВ И ПАРТНЕРОВ. текст: **павел куликов**

Нестандартные стандарты

Ахе расставлял семплеры в общественных туалетах. Kodak размещал свой логотип на трусах моделей. IWS рекламировала часы в салоне автобусов на лямках для рук. Крупное изображение батареек Duracell наклеивали на будки высокого напряжения, будто бы это напряжение дают они.

Использование нестандартных рекламных носителей — хороший инфоповод для СМИ и способ попасть в номинанты категории Media Lions рекламной премии Cannes Lions. Только к рекламному бизнесу это по большому счету не относится.

Однажды можно подвесить спортсменов на страховочных тросах над оживленной дорогой и попросить их симитировать игру в теннис, как сделал Adidas. Но тиражировать такие рекламные ходы бесполезно, во второй раз они уже никому не интересны. Нестандартную и яркую рекламу можно включить в маркетинговый бюджет жирной строкой, когда она превращается в стандарт, а эффект от нее можно хоть как-то спрогнозировать и просчитать. Появление медиаселлера рекламы на трусах на рекламном рынке невозможно. Будущее имеют лишь те нестандартные медиа, которые сами по себе не вызывают у обывателя никаких эмоций, зато поддаются широкому распространению.

Крупными фигурами на молодом рынке нестандартной рекламы становятся не искомые креаторы, а те менеджеры, кому по душе рутинная работа. Технологии, за которыми в России стоит будущее нестандартной рекламы, уже давно изобретены на Западе. По большей части они связаны с передачей изображения по разнообразным каналам связи, будь то GPRS или оптоволоконный кабель, на любые устройства, которые способны его показать.

Задача рекламистов сводится к тому, чтобы выбрать из них те, что легко тиражировать, и разыскать инвестора, который поверил бы в новый рекламный стандарт. **СФ** нашел этому несколько подтверждений в российской рекламной индустрии.



Будущее рекламы связано с передачей изображения. Нужно лишь придумать, как и куда его передавать

ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ



Гендиректор «Скрин медиа» Ирек Тенишев показывает рекламному сообществу вездесущность рекламных мониторов

Фабрика мониторов

Хотя первый монитор для показа рекламных роликов в магазинах был установлен за четыре года до появления «Скрин медиа», именно эта компания сделала новый рекламный носитель почти таким же массовым и популярным, как наружная реклама.

Прошлым летом X5 Retail Group организовала тендер на установку рекламных мониторов в магазинах сетей «Перекресток» и «Пятерочка». Тогда этим занимались несколько рекламных фирм средней руки. Ведущим игроком была компания AMTV, первой разместившая мониторы для трансляции рекламных роликов в супермаркетах «Рамстор» в 2002 году. Но специально под тендер X5 фонд Russian Media Ventures, принадлежащий акционерам «Видео интернешнл» и инвестору Питеру Герви, учредил компанию «Скрин медиа», вложив в проект \$12 млн. Генеральный директор «Скрин медиа» Ирек Тенишев сразу же получил пятилетний контракт с X5 на оборудование экранами 700 магазинов. К началу 2008-го он сумел договориться с «Патэрсоном», «Вестером» и другими крупными ритейлерами. За два года компания установила 6 тыс. экранов в магазинах 19 городов.

Прежде чем возглавить самую богатую компанию в индустрии нестандартной рекламы, Ирек Тенишев торговал грузовиками. Он не креатор и не первопроходец, а «функциональный менеджер».

В офисе Тенишева играет легкая музыка, у дверей припаркован серебристый Land Rover. На лице Ирека Ирековича — непроницаемое спокойствие: кажется, его работа уже сводится к тому, чтобы пассивно наблюдать. Около 20 сотрудников «Скрин медиа» разрабатывают программные решения для мониторов. Их установку обес-

1 тыс. контактов с помощью монитора обходится в \$1,5, а при телерекламе — \$2 и выше. Монитор сочетает в себе преимущества сразу трех медиа — «наружки», традиционного ТВ и интернет-рекламы

печивают 45 сотрудников «дочки» — Digital Service. Продажей рекламы за комиссионный процент занимается подразделение «Видео интернешнл» — «ВИ-плазма». Ритейлеры редко бывают против установки мониторов, ведь за это они получают комиссионные или арендную плату, а иногда и то и другое сразу.

С поиском рекламодателей у руководителя проекта «ВИ-плазма» Максима Осипова нет сложностей. Основанные на посещаемости магазинов расчеты показывают, что стоимость 1 тыс. контактов составляет \$1,5, в случае с телерекламой — \$2 и выше. Цифры и опыт Осипова в сфере продаж телевизионной рекламы действуют на потенциальных клиентов убедительно. При этом монитор сочетает в себе преимущества сразу трех медиа — «наружки», традиционного ТВ и интернет-рекламы.

Тенишева и Осипова беспокоит лишь одна глобальная проблема — амбиции собственных владельцев. От зарубежной статистики у акционеров Russian Media Ventures захватывает дух. Компания Focus Media владеет 125 тыс. экранов в Китае, Гонконге и Сингапуре. А перед Тенишевым стоит задача рано или поздно выйти на уровень 50 тыс. мониторов в России до 2011 года потратив еще \$18 млн инвестиций акционеров. «Скрин медиа» придется ставить мониторы везде, где возможно, но для начала — в аэропортах и бизнес-центрах. На этом этапе покой гендиректора «Скрин медиа» будет нарушен. У аэропортов уже есть эксклюзивные контракты с другими компаниями, например, у Шереметьева — с компанией AMS. Эффективность же размещения новых носителей в бизнес-центрах будет непросто доказать клиентам.

В тесном контакте

Компания «Директ-контакт» получила эксклюзив на продажу рекламы в терминалах для оплаты услуг у компании ОСМП. Партнерство с крупнейшей на рынке платежной системой с оборотом \$4,71 млрд помогло «Директ-контакту» превратить рекламу в терминалах из эксперимента в массовый стандарт.



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Вадим Ларионов хочет продавать рекламу везде, где люди платят за интернет и мобильную связь

«Так всегда и бывает: кто-то придумывает первым, но действует вяло, — рассуждает руководитель проекта «Директ-контакт» **Вадим Ларионов**. — А потом приходят другие ребята, у которых больше энтузиазма и средств». Ими оказались сам Ларионов и **Даниил Шевченко**, которые весной 2006 года основали «Директ-контакт», агентство по размещению рекламы в терминалах оплаты услуг телефонии и интернета.

Терминалы, которых по всей России установлено уже более 90 тыс., объединены в сети платежных систем. Крупнейших систем на рынке три: ОСМП, E-port и Cyberplat. Они организуют денежные потоки между терминалами и поставщиками услуг. Изначально владельцы терминалов сами договаривались с клиентами о размещении баннеров на мониторах этих аппаратов в обход платежных систем. Вадим Ларионов противопоставил им системный подход. Другая его компания, «Магител» занималась установкой мониторов в рознице. Летом 2007 года софт для мониторов был адаптирован и объединен с платежной системой ОСМП. Через три месяца «Директ-контакт» охватит все 55 тыс. терминалов ОСМП, а в ближайшее время получит эксклюзив и на размещение рекламы в 6 тыс. терминалах, подключенных к E-port.

Платежные терминалы — уникальный рекламный инструмент. ОСМП предоставляет Ларионову полную информацию об их расположении и величине среднего платежа по каждому аппарату. Благодаря этому баннеры могут быть показаны узкой целевой аудитории: например, посетителям премиальных автозаправок в Сибири или казино в Москве.

На экране терминалов можно размещать интерактивные мини-сайты и получать обратный отклик. ВАТ, например, предлагала «забивать» через терминал номер на пачке ее сигарет и получать взамен мелодию на телефон. На интерактивную рекламу откликаются 0,5–15% пользователей. «Многое зависит от креатива, — объясняет Ларионов. — Нужно, чтобы все светилося и мигало». Оборот «Директ-контакта» за семь месяцев работы составил \$1 млн. Пока клиентов отпугивает высокая стоимость 1 тыс. контактов — 70–220 руб. (зависит от расположения терминала). Но энтузиаст Ларионов скоро собирается снизить ее до 30–90 руб.



Если бы сотовые операторы поддерживали рекламистов, дисплеи телефонов превратились бы в билборды

Немая конкуренция

Дневная аудитория «Маршрут-ТВ» превышает 500 тыс. человек. Компания раскачала рынок: он растет на 500% в год. Теперь ей предстоит нешуточная борьба за бюджеты.

Телевидение в маршрутных такси практически превратилось в заурядное медиа. Знаковое событие на этом рынке произошло в сентябре 2007 года: эффективность такого вида рекламы признала Gallup Media. Это единственный нестандартный носитель, который изучила независимая исследовательская компания. Есть и другой факт признания: власти отслеживают работу крупнейшего оператора транспортной рекламы «Маршрут-ТВ» наравне с корифеями наружной рекламы. ФАС даже инициировала судебный процесс, сочтя, что компания нарушает закон о рекламе, запрещающий звуковую рекламу с использованием транспортных средств. На днях решением суда «Маршрут-ТВ» оштрафовали на 40 тыс. руб. Но со звуком было связано ноу-хау: чем громче ведут себя пассажиры в салоне, тем громче работает телевизор. Теперь пассажирам маршруток придется показывать «немое кино». Компания будет оспаривать решение суда, но для ее генерального директора **Артура Бабаяна** это далеко не самая насущная проблема. «Маршрут-ТВ» был пионером телевидения на транспорте, установив в 2004 году первый монитор в маршрутном такси. Сейчас компания разместила 1,5 тыс. мониторов, но скоро ей предстоит побороться за место под солнцем. В 2007 году рекламная группа «Медиаплазм» запустила проект «Движение ТВ», подписав с Мосгортрансом договор, предусматривающий размещение 6 тыс. мониторов в московских трамваях, троллейбусах и автобусах. **СФ**



«Маршрут-ТВ» лишний раз доказывает горожанам, что ежедневно человек получает тысячи рекламных сообщений

Gigafone и «Суперфон»

Компании «ГДМ групп» и «Суперфон» превратили экран мобильного телефона в полноценную рекламную площадку. Правда, они могли добиться больших успехов, если бы не ошиблись с аудиторией и не отпугнули серьезных инвесторов, погрязнув в судебных тяжбах.

Рекламщики мечтают использовать экран телефона как рекламную площадку. Мешает досадное ограничение: отправка SMS и MMS без согласия абонентов чревата скандалом. В мире есть лишь один успешный опыт, когда получать такие сообщения согласилось значимое число владельцев телефонов. Британский виртуальный оператор Vbrick подписал 100 тыс. абонентов на просмотр рекламы в обмен на бесплатную связь: когда телефон звонит, при-

ходит реклама в виде MMS.

В «Альфа-групп» проект сочли «мутным», и «Суперфон» не получил ни крупных инвестиций, ни поддержки оператора

Под брэндом Gigafone похожую схему в России решила внедрить американская Global Direct Management Corp., представленная здесь как «ГДМ групп». Правда, окупить сотовую

связь за счет рекламы ей не удалось: компания лишь перечисляла на счет абонентам единицы долларов в месяц. А поскольку вначале услуга была ориентирована на пользователей смартфонов, то проект развивался медленно: состоятельную публику такая экономия не очень интересовала.

В «ГДМ групп» работал **Олег Тетерин**, который в 2006 году уволился и основал собственную фирму «Суперфон». В акционеры удалось привлечь менеджеров из телеком-структур «Альфа-групп». На сайте компания заявляет о 820 тыс. подключенных к услуге абонентов. По словам управляющего директора компании Custom Line **Михаила Онишко**, несколько месяцев проработавшего в «Суперфоне», реальная цифра в несколько раз меньше.

Софт, который используют Gigafone и «Суперфон», с весны 2007 года стал причиной громкой патентной тяжбы. Пару недель назад Олег Тетерин даже написал письмо президенту России, в котором поведал о нарушениях в органах исполнительной власти, вставшей на сторону «ГДМ групп». По словам Онишко, акционеры из «Альфа-групп» сочли проект «мутным», и «Суперфон» не получил ни крупных инвестиций, ни поддержки оператора.

конкуренция

частная практика

Российские потребители продемонстрировали верность молоку. Несмотря на резкое подорожание сырья, производители смогли поднять цены, сохранив и выручку, и прибыль.

Молочная гавань

ТЕКСТ: **александра убоженко**



В конце января украинский производитель сыров «Милкиленд-Украина» приобрел, по оценкам, за \$40–45 млн Останкинский молочный комбинат, контролирующий 8% продаж молока в Московском регионе.

Эта сделка — одна из последних значимых продаж молочных компаний. После серии поглощений, предпринятых «Вимм-Билль-Данном» (ВБД) и особенно «Юнимилком» в течение последних нескольких лет, свободных активов в отрасли практически не осталось. ВБД владеет 37 перерабатывающими заводами. За 2006–2007 годы «Юнимилк» скупил около 15 производств, доведя общее число перерабатывающих предприятий до 27 и, по данным экспертов, нарастив рыночную долю в стоимостном выражении на 4 процентных пункта.

Не остался в стороне от этого молочного «пиршества» и французский Danone. Пока у компании на территории России действуют всего два завода — в Чехове (Московская область) и Тольятти. Кроме того, французский молочный гигант присматривает площадку для строительства нового производства мощностью 100 тыс. тонн молока в год — это позволит ему увеличить объем выпуска молочной продукции на 25%. В компании пока отказываются комментировать подробности. Окончательное решение о строительстве будет принято в феврале.

Кроме того, французы активно интересуются ВБД. «В начале прошлого года они владели только 11% акций крупнейшего российского производителя молочных продуктов, а к концу 2007-го в активе Danone находилось уже 18,36%», — рассказывает старший аналитик ИГ «Антанта Пиоглобал» **Андрей Верхоланцев**.

Всего же с февраля 2002-го Danone потратил на скупку акций ВБД более \$260 млн.

Немецкий Ehlmann пока не слишком активен на рынке слияний и поглощений. В марте 2000 года компания построила под Москвой собственный завод, продукция которого экспортируется в 13 стран бывшего СССР, а также в Китай и Монголию. Но эксперты не исключают, что активные движения других компаний по приобретению производственных активов могут подтолкнуть немцев к более решительным действиям.

Впрочем, на российском рынке осталось, по разным оценкам, не более десятка интересных активов. **Илья Ломакин** из Discovery Research Group считает наиболее привлекательным объектом поглощения холдинг «Молвест», который объединяет пять заводов в разных регионах и выпускает продукцию под торговой маркой «Вкуснотеево».

Буря в стакане молока

ЧЕМ ОБЪЯСНЯЕТСЯ всплеск поглощений на молочном рынке? У отрасли вроде бы неплохой потенциал. По данным Молочного союза России, в 2007 году в стране было продано 38,3 млн тонн молочных продуктов. При этом мы отстаем от развитых европейских стран в потреблении молочной продукции на душу населения. На одного россиянина в 2007 году приходилось всего лишь 270 кг, что на 120 кг меньше медицинской нормы. Например, средний француз ежегодно употребляет в пищу более 400 кг молока и молочных продуктов, а скандинавы даже более 500 кг. То есть у российского рынка есть запас роста как минимум на 50%.

Но ключ к этой «кладовой роста» производители подобрать никак не могут: наращивать потребление молочных продуктов россияне не торопятся. Рынок вырос на 1% в натуральном выражении и, по оценкам Nielsen, на 7% в денежном (за исключением масла, маргарина и плавленых сыров). По данным Euromonitor, в 2006 году

Рост отпускных цен не отбил у россиян вкус к молоку. Крупнейшие молочные компании рапортуют о 40-процентном приросте выручки

россияне потратили на упакованные молочные продукты около \$6,1 млрд.

Однако ситуация, в которой оказались компании во второй половине 2007-го, показала, что у «вялотекущего» молочного рынка есть другое достоинство: даже резкий рост розничных цен на молочные продукты не снижает спроса.

Отрасль попала в ценовые ножницы. С одной стороны, за последний год удвоились цены на сырье — сырое и порошковое молоко. Еще в начале 2007 года закупочная стоимость литра молока в России составляла примерно 8 руб., к концу года она подскочила до 16–18 руб. С другой стороны, молоко и кефир являются социально значимыми продуктами, и в преддверии президентских выборов власти не могли спокойно наблюдать, как производители молочных продуктов вслед за поставщиками сырья поднимают цены.

Эксперты называют три причины подорожания сырья. Две из них — иностранного «происхождения», так как 20% сырья крупнейшие российские производители импортируют. Во-первых, по словам директора по исследованиям Discovery Research Group **Александра Болтавина**, на стоимости сырья сказалось прекращение субсидирования сельхозпродукции в странах Евросоюза. Во-вторых, добавляет Андрей Верхоланцев, свою роль сыграла засуха, поразившая в 2007 году Австралию и Новую Зеландию (на эти страны приходилась треть мировых поставок сырья). Ну и, в-третьих, российские фермеры также подняли цены, отчасти вслед за европейскими, отчасти из-за роста цен на электричество и комбикорма.

Между тем на долю сырья приходится около 80% стоимости готовой продукции, и следом за сухим молоком существенно выросла конечная стоимость готовых продуктов — по данным Nielsen, с осени 2006 года по осень 2007-го цены выросли в среднем на 25%.

Но вот удивительный факт: рост отпускных цен не отбил у россиян вкус к молоку. Во всяком случае, крупнейшие молочные компании рапортуют о 40-процентном — то есть сопоставимом с ростом цен — приросте выручки. Например, оборот бизнес-подразделения «Молоко» ВБД за девять месяцев 2007 года составил \$1,329 млрд — на 43,1% больше, чем за тот же период годом ранее.

В октябре 2007 года Минсельхоз попытался привести в действие вторую «половину» ценовых ножниц. Чиновники вынудили крупнейших производителей продуктов питания и розничные сети подписать соглашение о заморозке цен, в том числе на молоко с процентом жирности не менее 1,5%, и на 1-процентный кефир. Но, по признанию самих компаний, этот мораторий носил чисто символический характер. Во-первых, он был подписан уже после подорожания. Во-вторых, доли продуктов, цены на которые были заморожены, и у ВБД, и у «Юнимилка» не превысили 5% от оборота компаний. Видимо, поэто-

му ценовые ножницы не срезали доход производителей: чистая прибыль ВБД за девять месяцев 2007 года увеличилась до \$105,6 млн, или на 33,4%, по сравнению с тремя кварталами 2006-го.

Главное, чтобы «био»

НАДО ЗАМЕТИТЬ, российские молочные компании изначально были неплохо подготовлены к подорожанию сырья.

Так, они сами активно инвестируют в производство сырого молока. Например, ВБД в июне прошлого года завершил строительство животноводческого комплекса стоимостью около \$10 млн в Ленинградской области. Проект позволит снизить себестоимость сырья для петербургского завода «Балтийское молоко» на 15–30%, отмечает Илья Ломакин.

К тому же, столкнувшись еще раньше со стагнацией рынка, компании принялись активно осваивать производство высокомаржинальных продуктов — йогуртов и молочных десертов. На пакете молока производитель зарабатывает не более 10% от отпускной цены, а в сегменте йогуртов с биодобавками, например, маржа составляет уже около 30–35%.

Неудивительно, что эти товары входят в число лидеров роста всего продовольственного рынка. В стоимостном выражении, по данным Nielsen, продажи молочных десертов с декабря 2006-го по ноябрь 2007-го выросли на 20%, а питьевого йогурта — на 24%. Общий же сегмент йогуртов и десертов эксперты оценивают примерно в 30% от молочного рынка. В нем уже представлены все крупные российские производители. Так, ВБД осенью 2007 года в рамках инновационной серии Neo запустил напиток NeoBeauty, а Ehrmann в июле 2007-го — «Эрмигурт Prebiotic».

Так что даже если производителям не удастся внушить россиянам мысль о ежедневном стакане молока, у них есть неплохие шансы подсадить их на «инновационные продукты». Более «полезные» — и более доходные.

56% рынка в стоимостном выражении контролируют пять крупнейших российских «молочников»

Самая ходовая продукция ВБД не подверглась замораживанию цен

«Юнимилк» борется с разнообразием в портфеле брендов



PHOTOXPRESS.RU



AFP

«Вимм-Билль-Данн»

Один из столпов российской пищевой индустрии. Первым среди отечественных предприятий отрасли разместил акции на Нью-Йоркской бирже. Доля рынка в стоимостном выражении свыше 31%.

Выручка в 2005 году*: \$1,320 млрд

Выручка в 2006 году*: \$1,003 млрд

Стратегия: наращивание доли рынка за счет скупки региональных заводов. Выпуск продукции в среднем ценовом сегменте.

Тактика: ВБД активный игрок на рынке слияний и поглощений. Одним из наиболее удачных приобретений в ноябре 2006 года стала покупка Очаковского молочного завода. ВБД консолидирует активы, переоформляя их на одно юрлицо, что позволило снизить эффективную ставку налогообложения с 35% в I квартале 2006 года до 30% в I квартале 2007-го.

Проблемы: как локомотив отрасли обычно первым попадает под удар регулирующих органов. Например, осенью 2007-го ФАС обвинила омское подразделение ВБД в подписании тайных ценовых соглашений с местными производителями. Штраф может составить от 1% до 15% от годовой выручки по той продукции, при реализации которой выявлено нарушение.

Результат: за первые девять месяцев 2007 года выручка в бизнес-подразделении «Молоко» увеличилась на 43,1%, чистая прибыль всей компании — на 33,4%.

Новые цели: удвоение оборотов к 2010 году. Доведение контроля над всеми предприятиями, входящими в холдинг, до 100%.

* по данным компании ** по данным экспертов *** в молочном сегменте

**** выручка российского подразделения компании

«Юнимилк»

Самый быстрорастущий игрок рынка устроил настоящую гонку за лидером, но пока доля рынка «Юнимилка» составляет всего лишь 15% — в два раза меньше, чем у ВБД.

Выручка в 2005 году:** \$465,8 млн

Выручка в 2006 году:** \$846 млн

Стратегия: сокращение доли локальных брендов. Увеличение объемов продаж главным образом за счет скупки предприятий.

Тактика: скупка ведущих предприятий в регионах с постепенным продвижением к центру. Одна из ярких сделок 2007 года — покупка в августе у компании «Красный Восток — агро» казанского молочного завода «Эдельвейс-М». Его покупка должна добавить к годовому обороту «Юнимилка» примерно \$100 млн. Перевод продуктов в низком и среднем ценовом сегменте под бренды «Доктор Бренд» и «Летний день». Доля региональных марок в портфеле компании снизилась с 72% до 18%.

Проблемы: ахиллесова пята компании — брендинг. По данным TNS Gallup AdFact, у ВБД в 2006 году было более 67 тыс. выходов на ТВ с рекламой молочной продукции, а у «Юнимилка» — всего 886. В итоге, например, в сегменте молока лидеры по узнаваемости — бренды компании ВБД «Веселый молочник» (15%) и «Домик в деревне» (13%). «Простоквашино» от «Юнимилка» смогли назвать только 7% опрошенных респондентов.

Результат: за два года приобретено более десятка перерабатывающих заводов. Объем переработки молока по итогам 2006 года составил 1,4 тыс. тонн.

Новые цели: усиление позиций в высоком ценовом сегменте.

4,2 килограмма сыра съедает за год среднестатистический россиянин, тогда как француз — не менее 15 кг

Danone готовится к погружению в регионы

Ehrmann надеется увеличить прибыль, перейдя на «продвинутые» продукты



ИТАР-ТАСС



KEYSTONE/PHOTAS

Danone

Компании никак не удастся собрать блокирующий пакет ВВД, поэтому она начинает активно расширять собственный бизнес в России.

Выручка в 2005 году***: \$450 млн ****

Выручка в 2006 году***: \$640 млн ****

Стратегия: увеличение мощностей уже построенного завода, развитие производства с нуля. Специализация на продуктах премиум-класса. Агрессивная рекламная политика.

Тактика: о расширении производственных мощностей компания заявила в конце 2007 года. В ноябре французы сообщили, что намерены увеличить производство в подмосковном Чехове с 250 тыс. до 400 тыс. тонн. Объявленные инвестиции в этот проект — 100 млн евро. А в начале 2008 года компания объявила о строительстве третьего завода на территории России, предпочтительно в Омской области. Начальные инвестиции — 40 млн евро. В 2007 году, по данным TNS Gallup AdFact, количество выходов рекламы на ТВ превысило 98 тыс.

Проблемы: компания наращивает долю на рынке в основном за счет обогащенных молочных продуктов, не уделяя другим сегментам достаточного внимания.

Результат: в 2007 году Danone приблизился к «Юнимилку», захватив 15% рынка молочных продуктов по стоимости.

Новые цели: Danone готовится приобрести крупнейшего производителя детского питания в Европе голландскую фирму Royal Numico. Сумма сделки оценивается в 12,3 млрд евро. После поглощения Danone может занять лидирующие позиции в сегменте заменителей грудного молока в России.

Ehrmann

Компания основана в 1920 году в Германии **Алоизом Эрманном**. Из небольшой семейной фермы выросла в одного из крупнейших в Европе производителей молочной продукции. В России первые йогурты немецкого производителя появились в 1995 году.

Выручка в 2005 году***: \$170 млн ****

Выручка в 2006 году***: \$197 млн ****

Стратегия: раньше Ehrmann специализировалась на термизированных молочных продуктах с большим сроком годности. Теперь переориентируется на более дорогие и маржинальные молочные продукты со сроком годности меньше месяца.

Тактика: для каждой страны компания создает локальные бренды. В России это «Услада», «Сметановна». Инвестиции в единственный на территории России завод составляют 120 млн евро. На продвижение в России в 2007 году компания затратила около 30 млн евро. В 2008-м основной упор в продвижении брендов будет сделан на интернет.

Проблемы: компания не инвестирует в покупку активов в нашей стране, в результате ее постепенно теснят конкуренты. Когда Ehrmann начинал работу в России, у него была примерно треть рынка фруктовых йогуртов, сейчас — около 20%.

Результат: в июле 2007 года компания начала выпуск «Эрмигурт Prebiotic» — первый бренд функциональных продуктов в портфеле компании Ehrmann. Срок его хранения составляет 28 дней.

Новые цели: возврат лидерских позиций в сегменте йогуртов. **сф**

с37

идеи

заявка на будущее

wow → с42
деньги под ногами → с45
мысли → с44
методы → с46
своя игра → с47

В современной экономике кафе не продают кофе, а банки не торгуют финансовыми услугами. Вместо этого главным товаром компании может стать среда обитания, куда клиенту захочется прийти просто так.

Нескучный ад

текст:
алексей гостев
иллюстрация:
роман годунов

С начала Umpqua Bank именовался длинно и нудно — South Umpqua State Bank. В 1990-е годы название сократили до Umpqua State Bank, потом — до Umpqua Bank. «Последние годы мы только и делали, что отбрасывали слова. Вероятно, скоро мы будем просто Umpqua», — говорит Лэни Хейворд, вице-президент Umpqua Bank по маркетингу. Выкинуть осталось совсем немного: из названия должно всего лишь исчезнуть слово «банк».

«Сконцентрируйтесь на сути своего бизнеса и отбросьте все лишнее» — такие советы дают бизнесменам гуру менеджмента, от Джека Уэлча до Тома Питерса. Вместо того чтобы следовать этим советам, американский Umpqua Bank проводит занятия по йоге для домохозяек, курсы по бизнесу для начинающих предпринимателей, сеансы «животной психотерапии» для их собак и кошек. «Самая большая ошибка банкира — это тупо повторять мантру „мы работаем в банковском бизнесе“, — считает Рэй Дэвис, президент Umpqua Bank. Сам Дэвис банковский бизнес не любит: «Когда я работал консультантом, мне бросилось в глаза — все банковские отделения похожи как близнецы. Они обязательно должны быть холодными, спокойными и скучными». Именно поэтому свой банк Дэвис рассматривает как сеть финансовых магазинов, в которых можно заниматься настоящим шопингом.

Обманутые ожидания

В ОТДЕЛЕНИЯХ Umpqua Bank часто можно увидеть такую картину: человек заходит в помещение и затем испуганно выходит обратно на улицу, начиная рассматривать вывеску. Под вывеской «Банк» большинство людей ожидают увидеть стандартный набор: столик обслуживания, очередь, стенды с буклетами банковских продуктов. Именно поэтому клиенту, впервые попавшему в отделение Umpqua Bank, кажется, что он ошибся дверью: здесь играет музыка, посетители за столиками пьют кофе, а в центре на столе, как на рыночной распродаже, разбросаны самые разные предметы — от футболок до чашек. Да и само слово «отделение» (branch) в Umpqua Bank под запретом. «У нас нет отделений, у нас есть „магазины“ (stores), — уточняет Рэй Дэвис.





Umpqua Bank — это Starbucks банковской индустрии, созданий для своих клиентов новый вид пространства, третье место между работой и домом, где можно просто провести время. «Мы собираемся в Umpqua с друзьями каждую среду, пьем кофе, а потом идем куда-нибудь», — рассказывает **Дэниэл Мартинс** из Портленда. В известном анекдоте банкиру, попавшему в ад, звонок на работу засчитали по местному тарифу. Рэй Дэвис уверен, что эту «адскую» отрасль можно избавить по крайней мере от одной из «господних кар», выпавших на ее долю, — давящей скуки, пронизывающей все стороны банковской жизни.

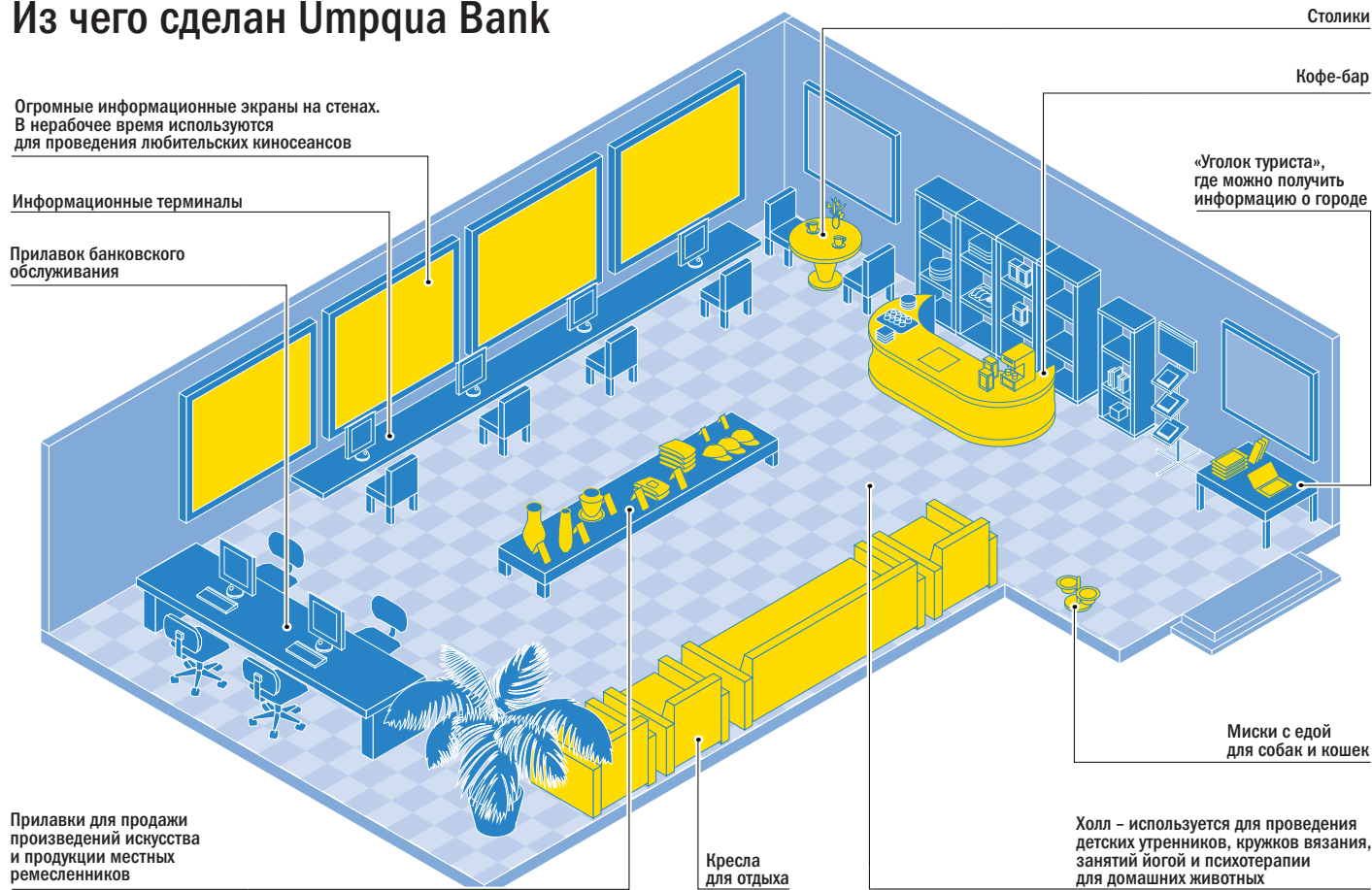
Страшное место

СЛОВО Umpqua на языке западноамериканских индейцев означает «быстрые воды». Вообще-то Umpqua Bank самый настоящий банк, причем не очень крупный. Основанный в 1953 году, он долго позиционировался как не просто локальный банк, а практически деревенский банчик для небольшого региона на Западе США. Umpqua — название долины в штате Орегон. Местность, где сегодня работает Umpqua, — внутренние районы северо-западных штатов Орегон и Вашингтон. Русскому читателю этот регион знаком разве что по фильму «Твин Пикс»: действие сериала разворачивается именно в родных для Umpqua Bank местах. Маленькие дождливые городки, в которых все друг друга знают, а вопросы решают «дружно и всем миром». Во всяком случае, Umpqua Bank появился именно там, в маленьком «общинном» городке, где чуть ли не весь город собирается в каком-нибудь заведении вроде твинпиксовского «Кафе у высокого Эдда».

Кафе в американском городе — особый культурный феномен. Сюда вполне можно прийти просто почитать книжку, а в университетских городках в кафе часто проводятся семинары. Для истории Umpqua Bank метафора кафе сыграла едва ли не большую роль, чем весь предыдущий бизнес-опыт банковской индустрии.

«Зачем люди ходят в кафе?» — этим вопросом как-то задался американский социолог **Рэй Ольденбург**. Вместо очевидных ответов типа «попить кофе» или «хорошо провести время», Ольденбург предложил такое объяснение: «Из страха». Как известно, **Зигмунд Фрейд** сформулировал простой рецепт «человеческого счастья»: «иметь работу, которую приятно делать, и полового партнера, которого любишь». К этому сочетанию «работа и любовь» Ольденбург предложил добавить третье — «убежище». Современные люди задавлены страхом, полагает он. Перед боссом, скандальной женой (мужем) или одиночеством, если ее (его) нет. На время избавить человека от этих страхов можно, если предложить ему третье место между работой и домом: кафе, бар,

Из чего сделан Umpqua Bank



кинотеатр, где можно провести время, чувствуя себя защищенным. Ольденбург считал, что таким местом в принципе может быть что угодно. Но даже любящему парадоксы социологу вряд ли могло прийти в голову, что в роли третьего места выступит банк.

Больше чем банк

ПЕРЕД ТЕМ как возглавить Umpqua Bank в 1994 году, Рэй Дэвис успел два года проработать банковским консультантом и объездить всю Северную Америку. Именно тогда у него выработалось стойкое неприятие всего, что связано с банковским сектором: Дэвис рассматривал его как «свалку» бессмысленных рутин и вредных для дела предрассудков. Тогда же он прочитал вышедшую в 1990-е книгу Ольденбурга и попал под ее влияние. В 1994 году, когда его пригласили возглавить маленький тихий Umpqua Bank, чей пожилой президент как раз ушел на пенсию, Дэвис ошарашил совет директоров, заявив, что компания, которую он хотел бы создать на месте банка, на самом деле предприятия розничной торговли.

Заимствование практик из индустрии ритейла было первой «великой идеей», с которой Дэвис появился в банке. «Мы решили наполнить наши отделения осязаемыми предметами, которые покупатели могут пощупать, среди которых они могут заниматься шопингом», — рассказывает Лэни Хейворд. Товары, выставленные в «магазинах» банка, — это обычно изделия местных умельцев, художников, диски музыкантов или даже продукты из нового продуктового магазина. Среди разнообразия, от которого разбегаются глаза, притаились и собственно банковские продукты: упакованные в красивые дизайнерские коробки описания тарифных планов, кредитных карт или ипотечных программ.

Мастера на все руки

«КОГДА вы приходите в магазин, вас же не отсылают от одного кассира к другому, потому что один специализируется на хлебе, а другой — на сыре», — улыбается Эмми Ю, сотрудница отделения Umpqua Bank в Ванкувере. В Umpqua Bank все сотрудники могут обслужить любой запрос клиента, так что никого не будут переводить на специалиста. «У нас сотрудников не наказывают за то, что они сделали что-то для клиента», — с гордостью сообщает Лэни Хейворд.

Как и другие специалисты банка, Эмми проходила обучение в отелях Ritz-Carlton. «В клиентском обслуживании Ritz-Carlton есть какая-то мистика. С самого начала я хотел, чтобы Umpqua был похож не на банк, а на такой вот роскошный отель», — вспоминает Рэй Дэвис. В Ritz-Carlton сотрудники учатся превращать каждое взаимодействие с клиентом в элемент корпоративного театра. «Мы вообще не рассматриваем себя как банк. Скорее, мы маркетинговая компания, работающая в сфере финансовых услуг», — объясняет странное партнерство отеля и банка Билл Файк, президент калифорнийского отделения Umpqua Bank.

«В 1994 году Umpqua был просто прижат к стенке», — вспоминает Лэни Хейворд. Маленькому банку, теснимому на региональном рынке конкурентами-гигантами вроде Wells Fargo, трудно было увидеть какие-либо возможности для роста. «В банковском секторе все примерно одинаково: один и тот же набор продуктов, практически равные тарифы. Перед нами стоял вопрос, каким образом дифференцировать себя, тем более на фоне компаний, чья узнаваемость и рекламные бюджеты на порядок выше», — продолжает Лэни Хейворд. Результатом превраще-

ния банка в «больше, чем банк» стал многолетний органический рост, в процессе которого Umpqua постепенно расползался по тихоокеанскому побережью. Сегодня его активы увеличились с \$140 млн в 1994 году до \$8,3 млрд в 2007-м, а число сотрудников — с 40 до 1,8 тыс. человек. В родном штате Орегон банк вышел на пятое место. Реформы, проведенные Дэвисом, превратили Umpqua Bank в одно из основных коммерческих учреждений региона. Но для этого метафор «банк-кафе» и «банк-магазин» оказалось недостаточно. Третья «великая идея» Дэвиса заключалась в превращении банка в общественный центр.

Место для жизни

В АНГЛИЙСКОМ языке есть выражение *stitching and bitching* — «повязать и посплетничать». Обычай коллективного вязания, на котором женщины обсуждают новости, в России подзабыли. А в Америке он держится, в том числе благодаря Umpqua Bank. В большинстве отделений у любителей вязания есть возможность расположиться в удобных креслах и «отвести душу». Один из принципов, на которых построен банк, — право каждого менеджера самому определять, как лучше использовать банковскую территорию в «общинных» интересах.

Любой желающий может обратиться к сотруднику Umpqua Bank с просьбой, и если идея найдет понимание (а теоретически немотивированных отказов быть не должно), то площадка предоставляется совершенно бесплатно. Мероприятия проводятся вечерами, это могут быть и коллективные просмотры фильмов (до 40 человек), и занятия спортом. Банк превращается то в сельский клуб, то в спортзал, то в танцплощадку. В результате во многих городах Umpqua Bank стал основным коммуникационным центром.

Таким образом, основная задача решения, и клиенты получают мотив, чтобы прийти именно в этот банк. Дальше включается ритейловый механизм. «Больше 60% покупок — импульсные. И когда посетители оказываются в нашем „магазине“, у них вполне может появиться желание купить один из наших продуктов, будь то чековый счет или ипотека», — уверен Лэни Хейворд. Впрочем, в банке, похожем на кафе Starbucks, можно и просто попить кофе местного брэнда. Кофе, кстати, тоже бесплатный и, по отзывам всех посетителей, очень вкусный. **СФ**

Традиционному дизайну не хватает динамики, поэтому создаются обои с компьютерным управлением, имитирующие живую природу.

текст: Анастасия Джмухадзе



Занимающаяся информатикой в Лаборатории приложений будущего (Future Applications Lab) при Университете Гетеборга Сара Льюнгблад никогда не увлекалась дизайном. Но она считает, что нерационально платить за оклейку стен, чтобы потом годами жить в одном и том же интерьере. Совместно с программистом Маркусом Форсмоо Сара разработала «живые» интерактивные обои.

На самом деле это только проекция: благодаря новому программному обеспечению любую фотографию с мобильного телефона можно передать на компьютер. Затем при помощи проектора на стены выводится узор из различных цветов, для которых картинка пользователя становится фоном. Эти растения «живут» по своим законам: растут, расцветают, умирают. Некоторые блоггеры окрестили саморазвивающийся виртуальный дизайн настенным тамагочи: Autonomus Wallpaper после запуска программы уже не контролируется пользователем — можно только менять фоновое заполнение. По словам Сары, программа нуждается в незначительной доработке и появится в продаже через несколько месяцев. В перспективе Льюнгблад собирается обходиться даже без проектора — как только станет возможным создание электронной бумаги нужного размера.

Профессор Аймин Сун из Манчестерского университета считает, что сменные обои проще сделать при помощи нового материала: специальный гибкий пластик, созданный с использованием контролируемых компьютером наночастиц, будет менять картинку, как сейчас это делается на рабочем столе компьютера, — одним щелчком мышки. «Частицы мгновенно перестраиваются, создавая новые узоры», — заявляет Сун. Коммерческий интерес к проекту ученого настолько велик, что тот открыл компанию Plastic ePrint, и она сразу же получила значительные инвестиции на продолжение разработок. □

Белый и сверхчистый

Компания Italcementi начала разработку нового белоснежного цемента.

Он понадобился архитектору Ричарду Мейеру для строительства церкви в Риме. В смесь был добавлен диоксид титана, использующийся в качестве белил. Оказалось, что марка TX Active адсорбирует из воздуха вредные вещества. Исследования показали, что при нанесении инновационного состава на 15% поверхностей зданий Милана уровень загрязнения воздуха снизился бы вдвое. Глава исследовательского центра Italcementi Энрико Боргарелло считает: сделав продукт экологичным, можно изменить репутацию цемента. Да и унылые бетонные стены станут белоснежными.



Звездные туры

Фантастический проект Ричарда Брэнсона становится реальностью.

Virgin Galactic представила финальный вариант туристического космического корабля. Сборка челнока завершена на 60%. В ближайшее время начнется тестирование оборудования. SpaceShipTwo, восьмиместный пассажирский аппарат, и самолет-разгонщик WhiteKnightTwo отправятся в испытательный полет уже в конце этого года.

Туристические полеты в космос продолжительностью 2,5 часа, на которые уже сейчас выкуплено 200 билетов по \$200 тыс. каждый, предполагается начать в 2010 году. Хотя дата отодвигается уже в третий раз, возможность увидеть практически готовые корабли в ангарах компании вселяет в Брэнсона оптимизм.



У «белых воротничков» нет времени на заботу о красоте и здоровье. Чтобы не растерять клиентов, компании приезжают к ним прямо в офис.

текст: Анастасия Джмухадзе

Сервис на колесах



Компания Onsite Haircuts готова привести в форму вечно заросших программистов

Если стоматолог не успел обслужить предыдущего пациента, вы получите SMS-уведомление и выйдете из офиса именно тогда, когда врач освободится»

шенный в синий цвет, принес хозяйке популярность и стабильный доход.

За \$65 в час Лоурен готова возвращать своих клиентов в форму с пяти утра и до девяти вечера, разъезжая по округе. Сейчас она работает над тем, чтобы предоставлять «фитнес-автобус» в пользование другим тренерам. «Если раньше занятия один на один фактически у себя дома могли позволить себе знаменитости и голливудские звезды, то сейчас такая возможность есть у любой женщины», — говорит основательница мобильного тренажерного зала.

Жители 30 американских городов могут позаботиться о здоровой и белоснежной улыбке 24 часа в сутки: начавшая работу в 1996 году компания Onsite Dental превратилась в сеть мобильных клиник. Создание одного зубоучасткового кабинета на колесах обходится в кругленькую сумму — почти полмиллиона долларов. Но, по мнению дантистов, овчинка стоит выделки: в небольших, оборудованных по последнему слову техники грузовиках можно проводить даже сложные стоматологические операции. При заключении контрактов на обслуживание корпоративных клиентов все затраты окупаются за несколько месяцев. «Никто не хочет сидеть в очереди и терять время. Даже если врач не успел обслужить предыдущего пациента, вы получите сообщение по электронной почте или на мобильный и выйдете из офиса именно тогда, когда стоматолог освободится», — объясняет популярность сервиса один из сотрудников компании — клиента Onsite Dental. □

«Многие люди, поглощенные работой, просто не могут найти время, чтобы привести голову в порядок», — констатирует Дэнна Кауфер, предлагающая клиентам подстричься без отрыва от дел. Компания Onsite Haircuts (буквально «стрижка на месте») не ждет, пока трудолюбивый выкроит час-другой на поход в парикмахерскую. Основные клиенты фирмы — вконец заработавшиеся айтишники: им и перекусить бывает некогда, не то что подстричься.

Заказчик может выбрать удобное для себя время на сайте Onsite Haircuts, и в назначенный час к офису прибудет специально оборудованный «парикмахерский» грузовик. К услугам Кауфер прибегают такие компании, как Cisco, Google, Yahoo!, и еще десятка полтора. Благодаря такому подходу парикмахер с 20-летним стажем вывела свою компанию на оборот, превышающий \$200 тыс. в месяц. При этом приезд «грузовика красоты» и новая прическа обходятся клиенту всего лишь в \$20.

У Лоурен Лопер из Джорджии, создательницы «фитнес-центра в автобусе», были иные мотивы: исследования рынка показали, что 50% женщин бросают занятия через один-два месяца. Если обычные фитнес-центры заняты тем, чтобы удержать вторую половину посетительниц, то Лопер, инструктор по фитнесу, решила привозить беговые дорожки, гантели и прочие аксессуары домой к «беглянкам». По ее мнению, занимаясь в автобусе, женщины меньше стесняются и больше работают индивидуально с тренером. Школьный автобус 1991 года выпуска, переоборудованный и перекра-

Компьютерные игры переходят в реальный мир. Отстреливать монстров теперь можно прямо на улицах.

текст: **Алексей Гостев**



«Зайти в пещеру, повернуть направо, убить гоблина и забрать волшебное кольцо» — рекомендациями сродни этой постоянно обмениваются друг с другом фанаты компьютерных игр. Скорее всего, в недалеком будущем эти «полезные советы» будут выглядеть немного по-другому. Например, так: «Зайти в 12-й подъезд дома

№135 по Ленинскому проспекту, проткнуть упыря на площадке восьмого этажа и забрать меч-кладенец из квартиры бабки, живущей напротив». Лабиринты игровых вселенных обладают множеством привлекательных свойств.

Плохо одно: их нельзя «пощупать», и они обрекают игромана на многочасовое сидение перед монитором. Куда лучше сделать «игровой площадкой» окружающий мир. Оказывается, это вполне возможно и даже не вызывает серьезных трудностей. Но физический мир для этого надо немного «надстроить».

Собственно, для превращения реальности в игровое поле надо не так много. Мобильное устройство, снабженное, например, GPS-навигатором (это только один из вариантов «маркировки» мест), и система, позволяющая делать «пометки» в системе координат. В игровом пространстве каждая такая «пометка» может символизировать предмет или персонажа. Например, того самого гоблина или меч-кладенец. Американская компания Groundspeak как раз разработала такую систему, получившую название Wherigo. Она позволяет снабжать реальность множеством «меток» и должна стать платформой для геокomпьютерных игр. Уже формируются сообщества, готовые заняться «разметкой» городских парков и площадей. Для игры подойдет любое мобильное устройство: телефон, наладонник или автомобильный компьютер. Вполне возможно, что уже в ближайшее время, прогуливаясь по парку, мы будем наткаться на людей, склонившихся над наладонниками и как будто что-то потерявших. «Значит, опять кольцо власти в Тропаревском парке пошли искать», — вероятно, подумаем мы.

Наверняка для более полного «погружения» на смену примитивным наладонникам и телефонам придут очки и шлемы, не закрывающие, а «надстраивающие» физическую реальность. Создатели Wherigo рассчитывают построить свой бизнес на отчислениях с игровых компаний, которые бросятся осваивать новый рынок игр «на природе». Остается лишь надеяться, что при слиянии виртуального и физического миров не пострадает та самая реальная «бабка из квартиры напротив». □

лучшее из блогов

Джон Медина, психолог

Если хотите создать офис, «высывающий» из людей мозг, — займитесь обычными рабочими местами. Человеческий мозг формировался, когда наши предки семь дней в неделю проходили по 25 км в сутки. Без двигательной стимуляции кровь не поступает в нервные центры. Почему бы не представить себе офис, где заседания проходят на беговых дорожках, кресла оборудованы тренажерами, а сотрудники носят не пиджаки, а спортивные куртки?

BLOG: [The Board Meeting of the Future](http://discussionleader.hbsp.com)
<http://discussionleader.hbsp.com>

Грант Маккрэкен, маркетолог

Я стал владельцем iPhone только вчера. Почему так поздно? Неловко было покупать вещь, столь сильно ассоциирующуюся с исключительностью. Компании оказываются заложниками своих «евангелистов»: между ними и серой массой «простых парней», к которой я принадлежу, есть грань, которую непросто преодолеть. Когда я купил iPhone, мне это удалось. Возможно, под влиянием покупки я поменяю идентичность и войду в состав «элиты». Так что следите за моим блогом.

BLOG: [This Blog Sits At The](http://www.cultureby.com/trilogy/)
<http://www.cultureby.com/trilogy/>

Сет Годин, гуру маркетинга

В прошлом последовательность действий была такой: создать, отредактировать, запустить. Сегодня мы работаем по формуле «создать, запустить, отредактировать, запустить, повторить». Wikipedia построена на смелой идее: начать с сотни средненьких статей, а потом уровень за уровнем улучшать их качество — каждой из сотен тысяч, каждой из сотен тысяч. Те, кто планируют, а затем запускают, будут постоянно проигрывать тем, кто выстраивает проекты «слой за слоем».

BLOG: [Seth Godin's Blog](http://sethgodin.typepad.com)
<http://sethgodin.typepad.com>

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Только тем, кто никогда не создавал прибавочного продукта, кажется, что ограничивать цену можно бесконечно”

Чудеса из картона

Когда ограничивают розничные цены административными методами, начинаются чудеса. Если, например, ограничить цены на бензин, в бензовозах оказывается больше бензина, чем записано в документах.

Есть такое интересное понятие, как «шапка». «Шапкой» называют то, что в бензовоз наливается свыше определенного по правилам безопасности уровня. С помощью «шапки» можно намухлевать так, чтобы вывезти с завода больше, чем записано в документах, и продать налево.

Следующий шаг: продажа бодяги под видом бензина. Покупают ее на старых советских перегонных заводах, добавляют какую-то турецкую химию и продают. Когда начался кризис 1998-го, пытались заморозить цену на бензин, клеймили спекулянтов. Но нефть ведь мы продаем за доллары, поэтому внутренняя цена тоже поползла. И очень уважаемые заправки наливали такую вот бодягу. Некоторые из сетей заправок до сих пор расплачиваются за «косяки» того времени. У них дорогой бензин, хорошие магазинчики и всегда есть заправщики, но все равно гуляет молва, что бензин плохой. Хотя бензин уже давно нормальный — я на всех своих Porsche проверил.

Если гайки закручиваются дальше, на следующем этапе возникает идея наливать в один бак не больше 10 литров или даже не больше трех (как недавно было в Иране). Тогда у заправок выстраиваются очереди, а людям приходится платить больше, чтобы долили сверх нормы. Отличный результат ограничения цен. И по такому сценарию развиваются события на любом рынке. Сначала, конечно, наблюдается позитивный эффект, поскольку у любой компании всегда есть резервы по снижению прибыли. То есть лишить компанию части заработка, чтобы она недозаработала небольшое количество процентов, можно — на какое-то время люди ужмутся. Но закладывать такой подход в бюджет компании нельзя, потому что ей необходимо как-то развиваться. Только тем, кто никогда не создавал прибавочного продукта, кажется, что ограничивать цену можно бесконечно.

Предельно низкой цены можно добиться двумя путями. Либо убрать лишние налоги с производства и переработки, либо просто способствовать увеличению розничной сбытовой мощности, сняв все ограничения в работе ритейлеров. Пусть заправок будет так много, что они сядут друг другу на шею. Тогда будет высочайший сервис и минимальная наценка.

А вот каждый поворот тисков, зажимающих цену, вызовет новый приступ большого ответа рынка. В Белоруссии, например, есть закон, ограничивающий цены на минимальный продуктовый набор. Наш управляющий по Белоруссии говорил мне, что покупают его только люди, находящиеся в самом низу социальной лестницы, а чаще даже вне ее. По его словам, хлеб из этого набора вообще есть невозможно, поскольку он «сделан из необработанных злаков, травы и картона». □

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





Одиночка с мотором

текст: **Анастасия Джмухадзе**

Американский программист **Джим Ньютон** в 44 года потерял работу, а потом покатился по наклонной: ему пришлось преподавать металлообработку в community college (аналог ПТУ). В конце концов он ушел и оттуда.

Пока бывший айтишник думал, на что содержать семью, ему пришла в голову простая, но почему-то никем еще не воплощенная в жизнь идея. Станки, инструменты, оборудование — все это стоит немалых денег и занимает место, причем далеко не каждый желающий поковыряться с железяками сможет установить дома все необходимое. Простым смертным доступ в профессиональные и тем более научные мастерские закрыт.

TechShop — не магазин, а мастерская, где каждый может взять рабочее место в аренду. Здесь есть самые разнообразные станки для дерево- и металлообработки, всевозможные инструменты, компьютеры с современным программным обеспечением, позволяющие выполнить объемное моделирование и даже «распечатать» объект в пластике с помощью 3D-принтера. «Оплатить разовое посещение или купить абонемент может любой желающий вне зависимости от уровня умений, знаний или возраста», — рассказывает основатель TechShop. Даже если человек раньше молотка в руках не держал, то здесь научится основам мужской работы.

Первый TechShop Ньютон открыл в 2006 году в маленьком городке Менло-парк (Калифорния). Чтобы запустить проект, предпринимателю пришлось привлекать инвесторов. Хотя идея показалась им кустарной, они вложили в нее почти \$300 тыс., благодаря чему Джиму удалось арендовать помещение и приобрести необходимые техсредства (он по дешевке скупал подержанное оборудование на окрестных заводах и аукционах eBay). Как считает основатель TechShop, успех ему принесло то, что техника профессионального уровня домашним изобретателям и «самоделкиным» недоступна.

Бизнес-модель Джим перенял у фитнес-центров: можно купить клубные карточки — разовые, ежемесячные, годовые, корпоративные и семейные, а пожизненные не продаются, их выдают «ангелам компании».

Джим Ньютон — американский предприниматель, бывший программист. Родился в 1962 году. Давнее хобби Ньютона — поделки из дерева и металла. Основанная им в 2006 году компания TechShop дала ему возможность превратить хобби в бизнес. Первая мастерская TechShop окупилась менее чем за год, и сегодня компания Ньютона готовит экспансию в соседние штаты.

TechShop — не магазин, а мастерская с разнообразными станками для дерево- и металлообработки, где каждый может взять рабочее место в аренду

В стоимость абонементов входит бесплатное пользование любым оборудованием и мелкими расходными материалами, такими как шурупы, гайки и т. д. Открыт TechShop с семи утра до полуночи ежедневно, и это позволяет его посетителям спокойно совмещать увлечение с работой. Каждый хобби-центр рассчитан не более чем на 500 постоянных членов, потому что одновременно в мастерской могут работать не больше 50 человек. «Если приходится ждать полчаса, чтобы просверлить дырку в трубе, затаея теряет всякий смысл», — объясняет Ньютон.

На сегодняшний день сеть включает одну действующую и девять готовящихся к открытию точек в нескольких штатах, и, как ожидается, в ближайшем будущем каждая будет приносить от \$500 тыс. в год. Проект не просто окупился: его прибыль постоянно растет, а клиенты иногда записываются в очередь, чтобы приобрести абонемент. «Мне важны люди, которые там собираются», — рассказывает один из постоянных посетителей. — Если ты в какой-то момент „зависаешь“ над проектом, рядом всегда найдется кто-то, с кем это можно обсудить. Иногда так рождаются совместные изобретения». □

Непечатная реклама

текст: **Анастасия Джмухадзе**

Истории про счастливое продолжение жизни Наташи Ростовской с Пьером Безуховым «после книги», которыми так умилялись читатели в начале 1990-х, оказываются, могут быть неплохим рекламным носителем. Новый вариант рекламного использования книги придумала **Полина Киселева**, учредитель и директор агентства маркетинговых коммуникаций «Фабула». Основное направление работы «Фабулы» — product placement в книгах.

В 2003 году, по словам Полины, агентство было первым, кто начал активно продвигать это направление на рынке. «Наша задача — находить нетрадиционные рекламные ходы и носители. Мы поставили перед собой задачу продавать не рекламные площади, а сам продукт», — объясняет она.

Если заказанными специально под товар сюжетными линиями в популярных книгах сейчас уже никого не удивишь, то проект «Продолжение» пока не имеет аналогов. Суть его заключается в том, что читателю предлагают узнать развитие сюжета и судьбу героев, оставленных за рамками напечатанного текста. «Объем большинства книг ограничен, да и не может автор до бесконечности развивать все линии, не теряя основной нити, — говорит Полина. — Но меня саму всегда интриговала эта недосказанность, хотелось узнать: ну и что же там дальше, чем дело кончилось?». Теперь, чтобы в полной мере узнать весь авторский замысел, читателю достаточно будет позвонить по указанному в ссылке внизу страницы номеру и услышать от самого автора произведения все детали. По мнению Полины Киселевой, это не только дополнительная возможность продвижения издания и заработка для автора, но и наиболее простой способ собрать статистику читательских предпочтений.

Естественно, такое «непечатное» аудиопродолжение может успешно использоваться и для product placement. «Сейчас у нас стадия „пробы пера“ — в разных издательствах стартуют две книги, предполагающие такую услугу», — рассказывает Полина. В будущем число выпускаемых новинок с «продолжением» может достигнуть нескольких сотен. «Стоимость прослушивания мы устанавливаем сами, — уточняет Полина. — На сегодня это 30 руб.

план действий

- развитие и продвижение на рынке проекта «Продолжение»
- заключение новых контрактов с издательствами на эту услугу
- популяризация среди клиентов компании рекламы на альтернативных носителях и площадях

за минуту, в дальнейшем перейдем на тариф 15 руб. за минуту, чтобы сделать услугу более доступной». Доход от проекта «Фабула» и издательства поделит пополам, до запуска оценить его сложно, но Киселева считает, что он будет прибыльным и успешным.

Однако в «Фабуле» продают не только «литературную» рекламу, есть проекты вполне осязаемые. Одним из запатентованных открытий Киселевой стала Flower AD. Полина решила совместить озеленение и облагораживание города с размещением баннеров. Панно с логотипом или названием делается из цветов, как фигурная клумба. Чтобы запустить проект, пришлось объездить всю Москву и Подмоскovie и составить базу поверхностей с приемлемыми для рекламы площадью, углом наклона и количеством возможных визуальных контактов. «Сейчас город явно перегружен обычными носителями, — уверена в своем выборе Полина Киселева, — их эффективность падает, потому что они фактически накладываются один на другой, нет возможности сконцентрировать внимание». «Фабула» насчитала более 400 мест, на которых можно разместить цветочные панно от 80 кв. м. Автор задумки считает, что такая реклама очень хорошо влияет на имидж компании: она не «замусоривает», а «облагораживает» пространство. Единственная сложность — относительная дороговизна и длительный процесс согласования: чтобы разместить на 152 дня такую клумбу, надо заказывать ее минимум за полгода. □

Благодаря Полине Киселевой судьбу литературных героев можно будет узнать по телефону



ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ



лаборатория

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

 мерчендайзинг → с54
 бизнес-образование → с58

ВСЕГО ЗА ДВА ГОДА «ПОЛАИР», ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ХОЛОДИЛЬНОГО ОБОРУДОВАНИЯ ДЛЯ ТОРГОВЛИ И ОБЩЕПИТА, ИЗ «ЖИВОГО ТРУПА» ПРЕВРАТИЛСЯ В ОДНОГО ИЗ ЛИДЕРОВ РЫНКА. И ВСЕ БЛАГОДАРЯ ВНЕДРЕНИЮ ТЕОРИИ ОГРАНИЧЕНИЙ.

Холодильник по Голдрату

текст:

юлиана петрова

Еще недавно производитель холодильных шкафов и камер для торговли и общепита ОАО «Полаир» напоминало голодающего, сидящего на мешке с золотом. Компания управляла заводом «Совиталпродмаш» — промышленным колоссом, построенным итальянцами в 1991 году на советские деньги по самым передовым технологиям.

Этот завод ни много ни мало должен был снабжать холодильниками все страны бывшего СЭВ и слыл крупнейшим в Восточной Европе. Однако к 2005 году колосс практически бездействовал: его огромные мощности были загружены лишь на 5%, а убытки составляли несколько миллионов долларов, компания была по уши в долгах. Агония мощного предприятия казалась удивительной на фоне бума рыночного спроса: из-за бурного развития розничных сетей, пищевой промышленности и общепита дистрибуторы «Полаира» буквально выстраивались в очередь за холодильниками и были готовы на 100-процентную предоплату и двухмесячное ожидание поставки.

Топ-менеджеры, не сумевшие превратить эти райские рыночные условия в реальные заказы и прибыли, летели со своих должностей, как игральные карты. Эта управленческая чехарда продолжалась до сентября 2005 года, когда на «Полаир» был назначен новый генеральный

директор — **Константин Акимов**, убежденный приверженец теории ограничений (Theory of Constraints, TOC). И с этого момента началось победное шествие TOC по предприятию, которое привело к поистине ошеломляющим изменениям.

Теория здравого смысла
 ТЕОРИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ придумана израильским физиком **Элиаху Голдратом** в начале 1980-х годов и изложена в его производственных романах «Цель» и «Цель-2», ставших бестселлерами. Главный герой этих книг Алекс Рого мужественно борется с излишками запасов, опозданием заказов и неслаженной работой производственных участков своего завода. Борется и побеждает, используя принципы TOC.

TOC базируется на незамысловатом постулате, что любое предприятие работает с производительностью, равной пропускной способности его самого слабого участка (ограничения). Ограничение может

с49

Чтобы внедрить ТОС, Константину Акимову пришлось указать на дверь «королям хаоса», возглавлявшим отделы планирования, снабжения и сбыта



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

быть любым: медлительный станок, скудная номенклатура продукции, плохое снабжение, низкий спрос, цейтнот высшего руководства, словом, любое препятствие для наращивания выпуска готовой продукции и повышения прибыли.

Опознать узкое место, по мнению Голдрата, легко: это самый проблемный участок, перед которым скапливается самая большая гора незавершенной работы и который порождает наибольшее количество жалоб, конфликтов и авралов. И каким бы сложным ни было предприятие, что бы оно ни производило, на нем существует одна критическая точка, определяющая производительность. Нужно сосредоточиться именно на ней, а все остальные звенья должны подстроиться под это узкое место.

Раз так, то добиваться максимальной эффективности на каждом из отдельно взятых участков бесполезно — только расширение «узких мест» даст настоящий прирост эффективности предприятия. Например, если завод делает 1000 корпусов для холодильников, 100 дверей и 10 ручек, то его конечный результат — всего-навсего 10 холодильников. Значит, «узким местом» являются ручки, а на 990 корпусов и 90 дверей только зря были потрачены материалы и усилия. Наращивать их производство бесполезно — результативность завода повысится только при увеличении выпуска ручек.

Просто? Да. Сам Элиаху Голдрат упорно утверждал, что ТОС строится исключительно на здравом смысле и ни на чем другом. Методика состоит из пяти понятных этапов (см. схему). Зато результаты ее внедрения впечатляют. В частности, за два с небольшим года «Полаиру» благодаря ТОС удалось нарастить выпуск холодильных шкафов вчетверо (до 60 тыс. штук в год), выручку — с \$20 млн до \$70 млн при одновременном снижении запасов примерно в пять раз и сокращении срока поставок с двух месяцев до недели. Но чтобы получить эти результаты, Акимову пришлось действовать жестко: уволить всех прежних «королей хаоса» — руководителей отделов планирования, снабжения и сбыта.

Цель-3

РЕФОРМЫ на «Полаиру» начались с расчистки «авгиевых конюшен» на производстве — «узком месте» номер один.

Первой задачей стала ликвидация излишков. «Когда я пришел, цеха завода наваливались свалку полуфабрикатов и комп-

лекующих. „Незавершенки“ и запасов готовой продукции хватало на два месячных оборота, — вспоминает Константин Акимов. — Но покупать недостающие детали было не на что. Тогда я обратился к самым лояльным дистрибуторам и попросил денег в счет будущего месяца. Сейчас смешно вспоминать, какие мы были в то время жалкие. И этого аванса хватило, потому что дополнительно понадобилось произвести и купить совсем немного. Один заказ прошел, другой — и все запасы вымылись с участков. Мы практически из воздуха сделали продукцию».

Это позволило рассчитаться с долгами по заказам и заплатить по кредитам, что серьезно улучшило финансовое состояние компании, добавляет финансовый директор **Аркадий Акимов**.

Следующий шаг можно описать фразой «найти и обезвредить». Чтобы выявить узкие места на конвейере (как-никак процесс выпуска холодильников насчитывает 40 переделов), на «Совиталпродмаше» команда Акимова запустила так называемый барабан. Это главный элемент ТОС. Речь идет о списке заказов — оперативном плане, координирующем производительность всех подразделений.

Допустим, производственникам нужно за день сделать 40 холодильников одной модели, 50 — другой, 60 — третьей. Это задание раскладывается согласно спецификациям на каждое рабочее место. Для контроля состояния дел используется маркировка заказов «а-ля светофор»: красный символизирует опоздание, желтый — только-только укладываемся в график, зеленый — времени в избытке. Заказ с красным ярлыком выдергивается вперед и выполняется в первую очередь, затем желтые, потом зеленые. А внутри

цвета предпочтение отдается заказу с наименьшим номером.

«Отлаживали мы этот „барабан“ очень долго, — рассказывает Константин Акимов, — зато радикально сократили время производства: раньше поставка занимала больше месяца, сейчас три-четыре дня».

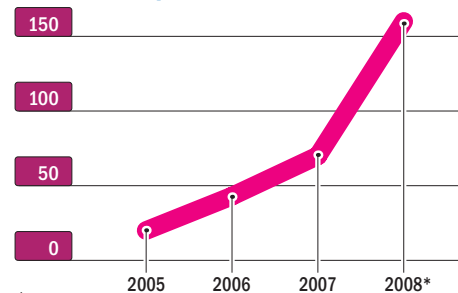
Первым «открытием», выявленным с помощью «барабана», стал пробивной станок с ЧПУ. Купили новую пробивную машину, и она увеличила общую производительность завода на 40%. Однако «узкие места» со временем эволюционировали. «Когда разобрались с пробивными машинами, выяснилось, что не хватает полок, когда справились с полками, выяснилось, что ограничением стала линия покраски, и т. д.», — вспоминает Акимов.

«Найти узкое место — половина дела, самое интересное — эксплуатировать его по максимуму», — продолжает Константин Акимов. Например, с точки зрения прибыли нужно в первую очередь производить товары с наибольшей маржой, а дальше ранжировать продуктовую линейку по убыванию прибыли. Казалось бы, шкафы-бottleеры для хранения напитков приносят вдвое больше прибыли, нежели обыкновенные шкафы, поэтому приоритет у них. Но если учесть, что bottleеры занимают времени «узкого места» (пробивной машины) в 20 раз больше, нежели обычные шкафы, ситуация меняется на противоположную: на обычных шкафах компания в сумме заработает в 10 раз больше, чем на bottleерах. И помня расписание на пробивном станке, что не сыграло роли в масштабе тысяч заказов, «Полаир» увеличил производительность завода на 70%.

Третий шаг — создание необходимых запасов. Родоначалник ТОС Голдрат гово-

Быстрее рынка динамика выручки ГК «Полаир»

\$ МЛН



* прогноз
среднегодовые темпы роста российского рынка торгового холодильного оборудования в 2005-2007 годах — 25%
Источник: ГК «Полаир»

рил устами главного героя «Цели» Алекса Рого: «Единственный, кто работает на нашем предприятии в полную силу, это Мерфи». Все время возникают непредвиденные сложности с людьми, с оборудованием, заказами, поставщиками, информационными системами. Нельзя предугадать, где именно «выстрелит» закон Мерфи (если неприятность возможна, то она обязательно случится), поэтому загружать производство на 100% опасно, малейшее повышение спроса после рекламной акции обвалит производство, и клиенты никогда этого не простят. Бороться с законом Мерфи можно одним способом, полагает Голдрат, — создать буферы (запасы запчастей) перед «узкими местами».

Однако руководство «Полаира» решило не заводить разные буферы перед всеми проблемными местами, а оставить единый буфер для всех. Константин Акимов уверен: «Мы можем производить холодильник за два дня, а третий день оставили на случай различных непредвиденных ситуаций. Это наша страховка от Мерфи».

Секрет подписки на «Секрет фирмы»

При подписке на 2008 год
карта номиналом \$20 — в подарок!



Дополнительная информация: (8 495) 721 28 82
www.kommersant.ru



Расчистка «авгиевых конюшен» принесла плоды: меньше чем через год после начала внедрения ТОС «Полаир» уже мог производить больше, чем требовал рынок

Расчистка производственных «авгиевых конюшен» принесла свои плоды: меньше чем через год после начала внедрения ТОС «Полаир» оказался способен производить больше, чем требовал рынок. Но когда производство перестало быть «узким местом», возникли новые ограничения.

Растяжка сбыта

ЧТО ДЕЛАТЬ, если предприятие может выпускать больше, чем имеет заказов? Голдрат отвечает: расширять рынок (именно он теперь является «узким местом») путем вытеснения конкурентов.

Начали с логистики. «Мы были первыми на рынке, кто сказал дилерам, что их прогнозы будущих продаж бесполезны, а реальный спрос — абсолютно случайная величина. Поэтому мы перестали заниматься такой ерундой, как сбор ежемесячных заказов. Вместо этого завели центральный склад готовой продукции и шесть региональных складов. И предложили дистрибуторам (а их у «Полаира» 15. — **СФ**): «Вы держите у себя запас в размере максимально возможного потребления в течение трех дней, потому что за это

время мы успеем вам все привезти с регионального склада», — рассказывает генеральный директор «Полаира». А на региональном складе «Полаир» взялся поддерживать запас в объеме максимального потребления по всему модельному ряду на срок воспроизводства проданных изделий (то есть на шесть дней). В 2006 году по таким правилам не работал никто.

Выигрыш получился ощутимым: дистрибуторский ИЗ сократился впятеро, не говоря уже о том, что дистрибуторы теперь перестали страдать от таких последствий ошибочного прогнозирования, как потерянные продажи или затоваривание склада. «Мы освободили так много оборотных средств у дистрибуторов, что теперь, когда они обращаются к итальянскому производителю и он требует от них заказа на два месяца вперед, они только крутят пальцем у виска», — говорит Акимов.

Это напоминает историю с PepsiCo. В 1990-е годы магазины сами делали заказ на напитки на два месяца вперед, пока не пришла PepsiCo и не сказала ритейлерам: давайте мы поставим у вас холодильники для своих напитков и будем сами следить

за возобновлением запасов. Постепенно ритейлеры стали требовать того же от всех остальных производителей напитков.

Потом команда Акимова еще подстегнула сбыт, взяв на себя беспрецедентные обязательства. Компания обязалась платить дистрибуторам 10% штрафа за день просрочки, 15% штрафа — за ошибки в комплектации и еще 15% за несоблюдение геометрических размеров. Генеральный директор объясняет: «У нас был случай, когда одновременно вышли из строя два ключевых станка. Пришлось заплатить штраф, и это событие стало сильным стимулом продаж у всех дистрибуторов. Конкуренты на такое не отваживаются, потому как знают, что не выдержат сроки поставки». Впрочем, компания внакладе не осталась: упирая на свои беспрецедентные условия, она сегодня продает продукцию на 20% дороже, чем конкуренты.

Ставка на поставки

ВСЕ НОВОВВЕДЕНИЯ «Полаира» в сфере производства и сбыта основывались на перестройке системы снабжения. Нельзя было допустить, чтобы оно стало новым ограничением и похоронило все начинания. Ведь подобно складу готовой продукции, обслуживающему любые потребности рынка, склад комплектующих должен быть готов обслужить любые нужды производства. Поэтому именно в снабжении сосредоточен главный буфер, основ-

Преодоление ограничений по Голдрату



Источник: Э. Голдрат. Цель: процесс непрерывного совершенствования. М., 2004

ные запасы. Компания работает почти с 1000 наименований материалов и комплектующих, у нее более 400 поставщиков. Система управления буферами основана на том же «светофоре». Как только что-то забирается со склада, сразу генерируется заказ поставщику. Если запасы на складе уходят на треть в красное, значит, производство под угрозой и нужно увеличить их количество на треть. Если оно долго находится в зеленой зоне, количество запасов автоматически снижается.

Но как добиться, чтобы не «подставляли» поставщики? Традиционно крупные производители «выжимают» из поставщика максимальную скидку за объем. Поэтому основную прибыль он зарабатывает не на крупных, а на мелких производителях. И когда идет речь о выборе, кому поставить в первую очередь — крупному производителю или мелкому, сиюминутные интересы часто торжествуют над общими. Предпочтение всегда будет отдано мелкому производителю, так как он обеспечивает поставщику комплектующих гораздо большую маржу, нежели крупный.

Получается, что крупный производитель, добиваясь максимальной скидки, получает немотивированных поставщиков. Поэтому снабженцы «Полаира» пошли иным путем: они платят за комплектующие на 10–20% больше среднерыночной закупочной цены — при условии, что поставщик будет соблюдать требования к надежности и срокам поставки.

«Для нас потеря одного дня из-за отсутствия компрессоров на складе — это около \$80 тыс. недополученной прибыли: не будет компрессоров, не будет и холодильников», — говорит Акимов. — По сравнению с этим выигрыш, который мы получаем, выторговывая у поставщика скидку за объем, — копейки». И переплачивая, «Полаир» страхуется от простоев всей системы.

Работа над ошибками

«КОГДА МЫ ОСОЗНАЛИ, что способны делать по 300 тыс. шкафов в год, а рынок, как ни крути, не безразмерен, мы взяли за расширение ассортимента — очередного ограничения, — вспоминает Акимов. — И придумали „боттлерский проект“, то есть стали выпускать холодильники для хранения напитков с конкретным брендом (шкафы-боттлеры)».

Менеджеры Акимова начали с того, что поинтересовались у менеджеров PepsiCo, что им не нравится в имеющихся у них холодильниках, и предложили разработать

«Мы были первыми, кто сказал дилерам: прогнозы продаж бесполезны, спрос — случаен. И перестали заниматься такой ерундой, как сбор ежемесячных заказов»


для компании шкафы в соответствии с ее пожеланиями. PepsiCo забраковала 12 моделей, сделанных «Полаиром», пока инженерам предприятия не удалось изготовить шкаф, который устроил требовательного заказчика. А после PepsiCo найти общий язык с остальными оказалось легко. В 2008 году PepsiCo, «Балтика» и другие производители напитков планируют заказать у «Полаира» 50 тыс. боттлеров (полвину объема производства).

Есть два варианта новаций. Первый — придумать продукт с дополнительными возможностями и потом продать его, потратив огромные усилия, чтобы убедить потребителя в нужности этих дополнительных плюсов. И второй путь — трудиться над преодолением недостатков существующих изделий. В «Полаире» выбрали второй вариант. Работа с недостатками го-

раздо более благодарна, потому что не нужно доказывать ее нужность потребителю.

«Претензии клиентов утилитарны: ручка отскакивает или карманы халата за ручку часто цепляются — значит, надо ручку „утопить“, — рассказывает Константин Акимов. — Либо же сотрудники магазинов привыкли закрывать камеры ногami, потому что руки у них заняты. Всего лишь нужно набить железную обшивку снизу или добавить педаль для открытия двери — и появится новое изделие. Такие пустяковые новации легко находят сбыт».

«Любая компания может получать неограниченный доход», — уверяет Элияху Голдрат. Это, конечно, преувеличение, но пример «Полаира» показал, что с помощью ТОО российское предприятие в состоянии сделать свой доход если не безграничным, то максимально возможным. **сф**



direct mail

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

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

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

Коммерсантъ | www.kommersant.ru

реклама

ЛЮБОЙ МАГАЗИН МОЖЕТ ПРЕВРАТИТЬСЯ В ЛОВУШКУ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ: СЛУЧАЕТСЯ, ЧТО ТОВАРЫ ПОПАДАЮТ В «МЕРТВУЮ ЗОНУ». «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, КАК ВЫЖИТЬ В ТАКИХ УСЛОВИЯХ. **текст: нина данилина**

Зоны отчуждения



Масштабы выкладки можно привлечь внимание к самому заурядному товару

Кристина Удалова, руководитель проектов по мерчендайзингу компании «Глобал консалтинг», нашла подтверждение теории Дарвина в «эволюции» пивных бочонков на полках супермаркетов. Еще несколько лет назад пиво в такой таре сиротливо ютилось на верхних полках, которые традиционно считаются «мертвыми» (продукцию оттуда берут менее охотно).

Чтобы достать желанный бочонок, Кристине, как и обычным покупателям, приходилось обращаться за помощью к продавцу. Постепенно крупногабаритный продукт снижал популярность в народе и, как следствие, за пару лет спустился из зоны недосягаемости на нижние полки, ближе к потребителю.

Пивовары некогда вложили немалые суммы в рекламу напитка, разлитого в непривычные для россиян жестяные бочонки. Так же действовали и производители йогуртов, сформировавшие при

помощи массивной рекламной атаке мнение, что их продукт — вкусный и полезный. После того как российские покупатели стали целенаправленно искать йогурты в магазинах, ритейлеры опустили товары этой категории с верхних полок на уровень глаз, где упаковки легче заметить.

Но не каждой компании по карману столь мощное продвижение своих товаров. Поставщикам поменьше обычно приходится отсиживаться в «мертвых зонах» и терять прибыль.

В заколдованном круге

В РАЗГОВОРАХ с посторонними ритейлеры стараются избегать определения «мертвые» применительно к зонам и заменяют его нейтральным — «холодные». Но смысл тот же. В обоих случаях речь идет о зонах и полках, наименее заметных для покупателей, а значит, неудачных для выкладки товаров. Традиционно к ним относятся входные зоны, остающиеся за спиной потребителя, дальняя часть магазина (замечено, что только 40–50% покупателей заходят во внутреннюю зону магазина самообслуживания), нижний левый угол стеллажа, начало и конец полки или стеллажа, закутки и углы, узкие проходы и тупики, отделенные или изолированные от основного покупательского потока (см. схему на стр. 56). Эти зоны чаще всего остаются незамеченными покупателями, и оборачиваемость расположенного там товара гораздо ниже, чем в среднем по магазину.

«Мертвые зоны» — бич как для ритейлеров, так и для производителей. Первые теряют прибыль на своей же территории, вторые озабочены низкой оборачиваемостью своего товара. В то же время и те и другие признают золотое правило розницы: место на полке определяется объемами продаж и прибыли каждого брэнда. Получается заколдованный круг: магазину невыгодно отдавать лучшие места товарам с низкой оборачиваемостью, поэтому их ставят на «мертвые» полки, обрекая на жалкое существование или вовсе на выход из ассортиментной матрицы магазина.

— Арифметика здесь простая, — объясняет Кристина Удалова. — Допустим, продажи популярного товара вроде пива «Балтика», стоящего на уровне глаз, измеряются 70 бутылками в день. При этом, по статистике магазина, на 10 бутылок «Балтики» продается одна банка менее известной марки X (по той же цене), то есть семь бутылок в день. Если поставить пиво X на место «Балтики», то оно не догонит ее: по правилам мерчендайзинга вывод на приоритетную полку повышает продажи примерно вдвое. В нашем случае, так как «Балтика» очень сильный брэнд, можно говорить о 30%. Таким образом, продажи брэнда X вырастут до девяти бутылок в неделю, а продажи «Балтики» упадут на те же 30%, то есть на 21 бутылку в неделю. В итоге магазин проиграет, продав вместо 70 бутылок «Балтики» девять бутылок пива менее ходовой марки.

«Недавно мы перекроили план магазина в Видном. Изменили расположение некоторых товарных групп, перенаправили покупательский поток — и оборот стал расти»

Найти крайнего

ЕСТЬ СТАНДАРТНЫЕ СПОСОБЫ борьбы с «мертвыми зонами». Например, в дальней части магазина и в углах зала ставят «якорные» товары массового спроса, которые покупатели ищут сознательно (молоко, хлеб, бакалея), либо товары особого спроса (дорогой алкоголь, диетические продукты и т. п.). «Эти „якоря“ покупатели обязательно разыщут, — объясняет **Альбина Микалова**, специалист по мерчендайзингу сети магазинов „Магнолия“. — Ради них покупатель готов проделать наиболее долгий путь, а по дороге положит в корзину и товары импульсного спроса».

От части «мертвых зон» ритейлер старается избавиться еще на этапе планирования магазина. «Недавно мы в срочном порядке перекроили план магазина в Видном, потому что увидели, что товар идет хуже, чем в остальных точках. Изменили расположение некоторых товарных групп, перенаправили покупательский поток — и оборот стал расти», — рассказывает **Лариса Думанская**, главный специалист по организации розничной торговли продовольственными товарами сети «12 месяцев».

Но полностью устранить «мертвые зоны» не удастся. Кто-то всегда остается крайним — в прямом смысле слова. Из «мертвых зон» самые проблемные — «слепые». Это первые 20–30 см полок по ходу движения, которые покупатель проходит по инерции, не останавливая на них взгляд. «У товара, который стоит первым с краю по ходу движения покупателя, меньше шансов быть приобретенным. Его не заметят, особенно если там выставлена всего паратройка продуктов одного производителя», — утверждает Кристина Удалова.

Крупные брэнд, производящие самые разные продукты, привлекают внимание шириной выкладки: в углах блоком размещаются товары одной марки, и длина ряда достигает 80 см. Производители с более скудным ассортиментом вынуждены тратить на дополнительные смысловые акценты (POS-материалы, вывески, голосовые объявления, wobлеры, указатели). Либо, что еще дороже, на проведение промоакций.

Пиар во время чумы

— «МЕРТВЫЕ ЗОНЫ» требуют дополнительных затрат на продвижение товара в сети, размещение POS-материалов и увеличение процента представленности марки в товарной категории, — поясняет **Игорь Кудряков**, руководитель направления по работе в ключевых сетях трейд-маркетинговой компании ITM. К плате за ввод одной позиции в ассортиментную матрицу (от 3 тыс. евро в среднем по рынку) прибавляются затраты на проведение промоакций внутри сети, вывешивание wobлеров, привлекающих внимание покупателей.

Но промоушн — мера временная, за оживлением продаж неминуемо следует спад. «Постоянно проводить промоакции производитель не будет. Знаю немало слу-

Как борются с «мертвыми зонами»

Производители

- проводят промоакции в сетях и широко рекламируют свои товары;
- расширяют выкладку товаров;
- размещают их рядом с товарами-лидерами;
- нанимают команду собственных мерчендайзеров или отстаивают свои интересы в магазинах с помощью мерчендайзеров из специализированных агентств;
- платят за приоритетные полки;
- ведут «мерчендайзинговые войны», исподволь убирая с лучших полок товар конкурентов.

Ритейлеры

- размещают в «мертвых зонах» якорные товары, за которыми потребитель идет целенаправленно;
- размещают на «мертвых» полках товарные запасы, а также продукцию большого литража;
- переделывают «мертвые зоны» в точки для проведения постоянных промоакций;
- привлекают внимание посетителей с помощью POS-материалов, декораторских приемов, яркого освещения, голосовых объявлений.

чаев, когда производители, отчаявшись, уходили из магазинов, потому что не видели шансов на раскрутку своих товаров. Мало того что во время акции сам поставщик снижает цены, так еще и сети теряют свою торговую надбавку — до 5% — таково мнение Ларисы Думанской.

Другое дело, когда сети отводят «мертвую зону» не под стеллажи, а под постоянную точку для промоакций различных производителей. Вот и сеть «12 месяцев» недавно переняла опыт своих европейских коллег, которые используют «мертвые зоны» в подобных целях. Если план помещения не позволяет разместить на таких участках основные группы «якорных» товаров (алкоголь, молоко, выпечку), то уже на стадии проектирования новых объектов эти места отводят под площадку для промоушена.

Одежда умирает последней

ПОЖАЛУЙ, наиболее изощренными в плане оживления «мертвых зон» оказываются магазины одежды. У них более широкий инструментарий, а потом, они кровно заинтересованы в продаже всей

коллекции, особенно если магазин монобрендовый. В таких точках и у производителя, и у администрации магазина, и у мерчендайзера общие интересы.

В магазинах мужской одежды Donatto в дальней части торгового зала используют более яркое, чем в «горячей» зоне, освещение. Если же площадь магазина, его загрузка или любые другие факторы не позволяют использовать традиционные способы, приходится напрягать фантазию. «Например, галстуки на сорочках в „холодной“ зоне можно завязать необычным способом или найти нестандартные цветовые сочетания в презентации сорочек и трикотажа», — рассказывает Татьяна Авдеева, ведущий мерчендайзер сети Donatto.

В целом задача та же, что и в продуктовой рознице: с помощью правильной расстановки оборудования, декораторских приемов, интересно одетых манекенов провести покупателя по всему магазину.

— Один из ценнейших для любого мерчендайзера результатов — когда покупают целиком комплект, надетый на манекен, от обуви до верхней одежды и аксес-

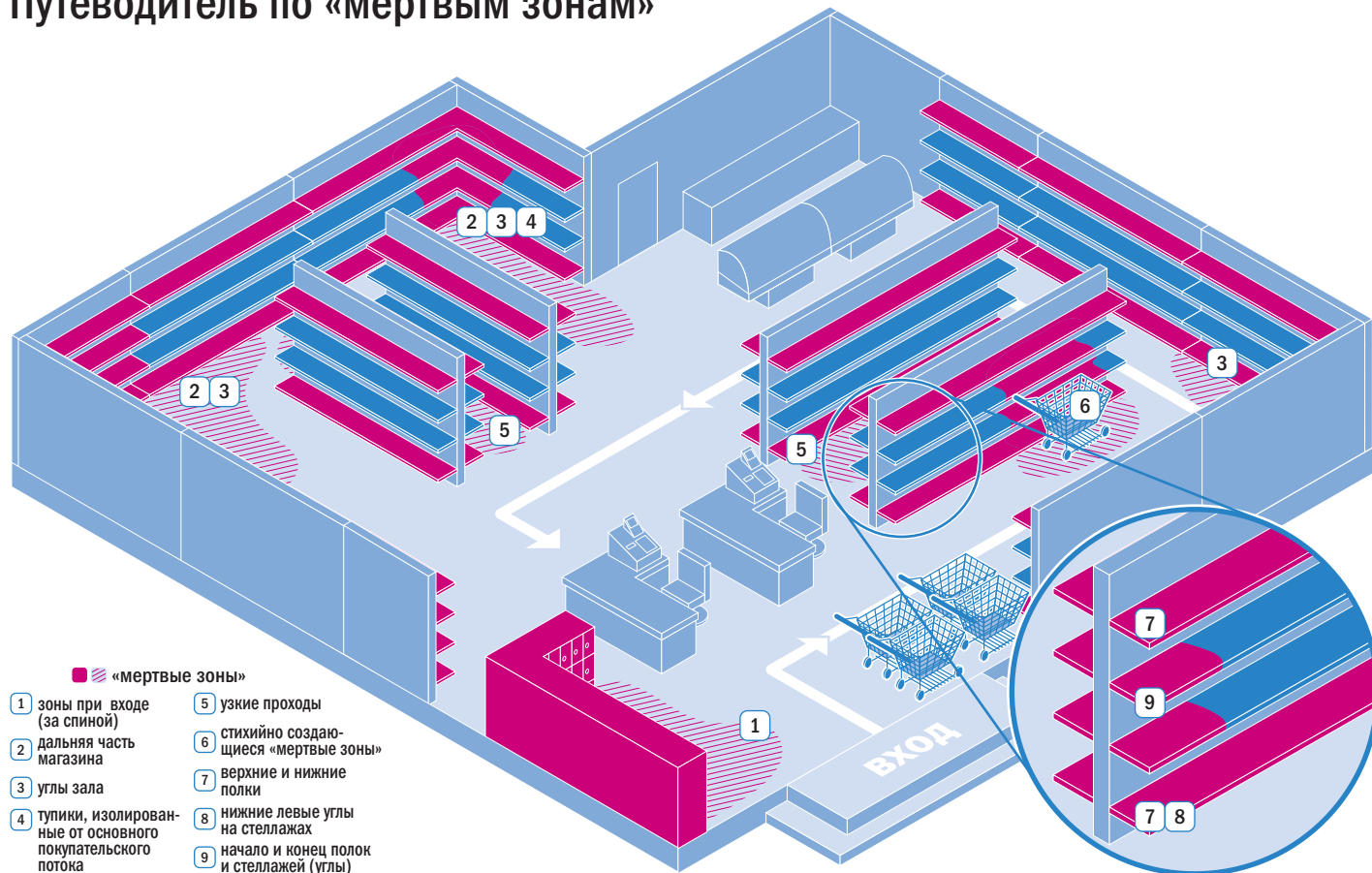
суаров, — замечает Наталья Белоусова, ведущий мерчендайзер Finn Flare. — У нас такое происходит достаточно часто.

Не так давно в четырех магазинах Finn Flare (по два в Петербурге и Москве) опробовали новую концепцию размещения товаров. Это было сделано, в частности, для того, чтобы нейтрализовать «холодные» зоны. В Finn Flare к их числу относят не только углы зала и пространства, оказывающиеся за спиной у покупателя, но и узкие проходы в конце павильона, а также места, где товар расположен выше или ниже уровня глаз.

Углы «подтеплили» тем, что на противоположной стене от входа разместили имидж-стенку с тремя манекенами и плазменным экраном: здесь устроили зону отдыха. В остальных стенах архитектор сделал специальные ниши для «джинсового акцента» — композиций из джинсов и аксессуаров к ним. «Джинсы сами по себе „якорь“, а здесь привлекает внимание еще и интересная хаотичная развеска», — комментирует Наталья Белоусова.

Во входной зоне глаз посетителя цепляется за круглый презентационный стол

Путеводитель по «мертвым зонам»



Не все полки одинаково мертвы

1 С нижних полок отлично расходятся продукты, названия которых указаны на крышках: йогурты, лапша быстрого приготовления, бизнес-ланчи и т. д. Если же поставить такие товары на среднюю полку, то вместо их «лица» покупатель увидит безликие коробки. «Одному нашему клиенту — производителю готовых обедов, вкус которых был указан на крышке, — мы настойчиво советовали разместить этот продукт на нижних полках, а на уровне глаз поставить другие. Сначала он сопротивлялся, ведь нижняя полка традиционно „мертвая“, — рассказывает Кристина Удалова из „Глобал консалтинга“. — Но после первого же эксперимента повысились продажи со всего блока — на 5–300%, в зависимости от магазина».

2 Нижние полки — самое место для крупногабаритных товаров: бытовой химии и порошков в упаковках от четырех литров, вина в больших тетрапаках. Отсюда большие пакеты удобнее брать.

3 В магазинах бытовой техники нижнюю полку часто используют для выкладки товарного запаса техники, которую можно приобрести без выписки товарного чека, в режиме самообслуживания. «Кроме того, на нижних полках могут быть расположены и сопутствующие товары, — говорит PR-директор компании „Мир“ Елизавета Тотунова. — Например, на основных полках стоят жидкокристаллические телевизоры, а на нижней лежат предназначенные для их подвески кронштейны».

4 В супермаркетах формата cash & carry, таких как Metro, верхние полки стеллажей отведены под хранение продуктовых запасов. «Размещая товарный запас в „мертвых зонах“, розница может сэкономить на складских помещениях. В любом случае это лучше, чем пустующее место», — объясняет Альбина Микалова (сеть «Магнолия»).

с сумками, аксессуарами и трендовыми моделями. Кроме того, в Finn Flare решили применить гардеробную развеску, то есть коллекции развешены не по товарным группам (куртки отдельно, брюки отдельно) и не по «ассортиментным капсулам» (темы «отдых», «зима»), а в соответствии с принципом гардероба — от более легких вещей к верхней одежде. Поэтому по ходу движения покупателю встречаются товары, удачно дополняющие друг друга. Такой принцип «функционального соседства» нечасто используется в продуктовом ритейле, хотя для потребителя он достаточно удобен: например, берете с соседних полок зелень для салата, соус и приправы.

Однако даже проверенные способы борьбы с «мертвыми зонами» срабатывают не всегда. В этом на собственном опыте убедилась концепт-менеджер сети магазинов молодежной одежды «Твое» **Алла Тверскова**.

В магазинах «Твое» часть коллекции решили размещать на верхних полках: так делают многие магазины одежды, чтобы разбавить визуальный ряд. Но вскоре от нововведения отказались. Во-первых, при большом обороте товаров на верхних полках оказалось сложно добиваться того, чтобы стопки были одинаковой высоты. Во-вторых, в ассортименте бренда «Твое» сделан акцент на разнообразии принтов (изображений).

— Чтобы показать товар лицом, продавцы должны были складывать толстовки и футболки аккуратным «валиком» принтом наружу, к покупателю. Это были серьезные временные затраты, которые себя не оправдали, — вспоминает Алла. Вскоре магазин перешел на использование полок ниже стандарта — на уровне 1–1,3 м, где можно просто складывать свитеры и футболки пополам.

Мерчендайзинговые страсти

РИСК ОКАЗАТЬСЯ на «мертвой» полке может угрожать даже вполне «живому» производителю. И даже если размещение на приоритетной полке зафиксировано в планеграмме магазина. Виною тому «мертвые зоны», возникающие спонтанно.

— При ежедневном обновлении выкладки продавцы вывозят в зал палеты и тележки со сменным ассортиментом, загораживая тем самым окрестные стеллажи, — объясняет Игорь Кудряков из ГТМ. — Порой пустые тележки так и остаются в залах. Для покупателя в этот момент нужная полка недоступна, и товар оказывается в «мертвой зоне».

Сети с этим борются. Например, в «Седьмом континенте» продавцам и мерчендайзерам запретили выкладывать продукцию после 19:00. К пику активных покупок полки должны быть заполнены товаром, а персонал не имеет права подходить к стеллажам.

Однако захламливание торговых залов происходит не только стихийно. Борьба за выгодные полки в ключевых сетях порой перерастает в настоящие «мерчендайзинговые войны». Обычно мерчендайзеры поставщиков имеют доступ в точки продаж (отслеживают правильность выкладки и пополняют товарные запасы) и порой пользуются своими полномочиями в диверсионных целях.

По словам Игоря Кудрякова, мерчендайзеры ряда производителей используют приемы недобросовестной конкуренции, чтобы насолить соперникам. Например, могут без ведома администрации перенести товар конкурента с выгодного места прямо на склад, а взамен поставить собственный. Другой вариант — переставить продукцию конкурента на другую полку,

иногда даже в «мертвую зону». Еще проще задвинуть товар конкурента вглубь полки, а передний ряд (фейсинг) заполнить своей продукцией.

Но высший пилотаж — создание дополнительных зон продаж. Один из поставщиков питьевой воды летом проводил специальную акцию для мерчендайзеров: сотрудник, сумевший создать в зале дополнительную точку продаж (например, нелегально разместив в центре зала палету с водой), получал премию в размере 200 руб.

Войны мерчендайзеров приносят убытки сетям. Поэтому сети «разводят бюрократию»: требуют от поставщиков поименный список мерчендайзеров, имеющих право доступа к товару (с указанием паспортных данных, с медицинскими книжками), фиксируют время их прихода на точку и ухода с нее, чтобы выявить нарушителей.

«Ашан» пошел еще дальше: чтобы растоптать «мерчендайзинговый муравейник», он вовсе запретил сторонним работникам доступ в свои залы. А особо настойчивым предложил договор, предусматривающий штрафные санкции за нарушение правил работы мерчендайзеров — вплоть до 2% от годового оборота поставщика, что в ряде случаев составляет несколько миллионов долларов.

Сеть Metro не позволяет работать у себя мерчендайзерам поставщиков, чья продукция относится к категории FMCG. В этой товарной группе действуют категоричные мерчендайзеры — независимые сотрудники мерчендайзинговых агентств, ведущие выкладку одной категории (например, «пиво, соки, воды»).

Но битвы мерчендайзеров не так-то просто остановить. Поэтому никогда нельзя быть на 100% уверенным в том, что сегодня стоишь не в «мертвой зоне». **СФ**

НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ ГАЗЕТА FINANCIAL TIMES ОБНОВИЛА РЕЙТИНГ МИРОВЫХ ПРОГРАММ MBA. ИЗ 100 ЛУЧШИХ БИЗНЕС-ШКОЛ ПЯТЬ ОКАЗАЛИСЬ АЗИАТСКИМИ. ГОД ОТ ГОДА ОНИ УЛУЧШАЮТ ПОЗИЦИИ, А ЗНАЧИТ, УЧИТЬСЯ В АЗИИ ВСЕ БОЛЕЕ ВЫГОДНО. **текст: Юлия Фуколова**

Китайская грамота



Выпускники китайской CEIBS зарабатывают больше, чем большинство их коллег из европейских и американских бизнес-школ

Прыжки тигра

В МИНУВШИЙ ПОНЕДЕЛЬНИК в Indian School of Business (ISB) творилось что-то невообразимое. Студенты, одетые в школьные футболки, преподаватели и обслуживающий персонал собрались в атриуме. Под звуки школьного гимна все радовались как дети, повсюду щелкали камеры, а холл был усыпан белыми и голубыми воздушными шарами.

Поводом для праздника стало потрясающее событие: школа не только впервые

попала в рейтинг Financial Times (FT), но и сразу вошла в топ-20 лучших MBA-программ мира. Пожалуй, так же могли бы радоваться в China Europe International Business School (CEIBS), которая уже во второй раз стала лучшей в Азии и номером 11 в мире. А заодно и в Hong Kong University of Science and Technology (HKUST), занявшем 17-е место.

Азиатские учебные заведения еще очень молоды — CEIBS, например, исполнилось 14 лет, а в ISB первый набор состо-

ялся лишь в 2001 году. Однако эти школы, подобно тигру, ворвались в международные рейтинги, и сегодня некоторые абитуриенты рассматривают перспективу учебы там наряду с Harvard, Wharton и INSEAD. Успех азиатских школ связан с тем, что их финансирует государство (например, CEIBS основана в Шанхае на деньги Евросоюза и правительства КНР), благодаря чему стоимость учебы оказывается ниже, чем в Европе и США. Кроме того, в Азию текут огромные международ-

ные инвестиции, и бизнес активно поддерживает местные школы.

Работодатели тоже не остаются в долгу. Как следует из свежего исследования QS Global Recruiters' Top 100 Business Schools Report, в списке из 100 школ, которые HR-менеджеры сочли лучшими, число азиатских и австралийских выросло с 10 до 23. «Азиатские школы упоминались и раньше, но еще никогда их не было в рейтинге так много», — говорит европейский директор QS World MBA Tour **Зоя Зайцева**.

Хотя лучшие азиатские школы уже давно ведут обучение на английском языке и принимают иностранных студентов, россияне там еще очень мало. «Мы пока не работаем с Азией», — объясняет исполнительный директор MBA Consult **Виктория Пралич**. — Возможно, в течение двух-трех лет ситуация изменится». Потому что этим школам есть что предложить студентам.

Дорога в Азию

СРЕДИ основных плюсов азиатского образования — его относительная дешевизна: если лучшие европейские и американские программы MBA стоят \$70–100 тыс., то лучшие азиатские на 30–50% дешевле.

Правда, потенциальных студентов смущает не очень высокий уровень стартовых зарплат в Азии (см. график), но, как показывает практика, все относительно. Например, **Владимир Маркелов** после учебы в сингапурском кампусе INSEAD нашел работу в этой же стране — в инвестиционной компании: «Может быть, я получал чуть меньше, чем в Европе, однако на налоги уходило всего 10–15% зарплаты, тогда как во Франции нужно отдавать до 40%. Да и жить в Европе намного дороже».

Но самое главное то, что уже через три года после получения диплома доходы азиатских выпускников достигают головокружительных высот. Согласно данным FT, по такому показателю, как зарплата выпускников, CEIBS занимает 11-е место в мире (\$154 тыс. в год), обогнав, например, IMD и INSEAD — их выпускники зарабатывают \$147 тыс. А по скорости прироста зарплаты «азиаты» и вовсе возглавляют рейтинг — в тройке лидеров обосновались Shanghai Jiao Tong University (177% за три года) и CEIBS (157%). Видимо, многим выпускникам восточных MBA удается конвертировать в деньги свой азиатский опыт, накопленные связи и глубокое понимание местных условий бизнеса.

Китай — бесспорное экономическое чудо, в котором Запад очень хочет разобраться. Впрочем, Китай тоже многое перенимает от Запада, в том числе стандарты бизнес-образования

Есть, конечно, и свои «но». Хотя работу выпускник может найти где угодно, наибольший вес диплом имеет там, где его выдали. «Азиатские бизнес-школы — это хаб для тех, кто в дальнейшем хочет делать карьеру в Азиатско-Тихоокеанском регионе», — считает Зоя Зайцева.

Небеса Поднебесной

КИТАЙ — бесспорное экономическое чудо, в котором Западу очень хочется разобраться. Впрочем, Китай тоже многое перенимает от Запада, в том числе и стандарты бизнес-образования. Эта страна и стала безусловным лидером по востребованности своих дипломов иностранцами, причем не только местного происхождения.

Главный объект внимания зарубежных абитуриентов — CEIBS, где есть программы MBA на английском языке. В прошлом году в шанхайской школе появились первые российские студентки. **Наталья Герасименко** до поступления в CEIBS работала в Тольятти на химическом предприятии, которое экспортировало продукцию в Китай. «Я думаю, что все программы MBA дают примерно одинаковые знания, а для получения реальных навыков Китай оказался мне наиболее перспективным», — объясняет свой выбор Наталья.

Практически такие же мотивы у ее сокурсницы **Гульнары Абдулиной**. Последнее шесть лет она работала в США менед-

жером в торговом центре, однако местные школы, по мнению Абдулиной, дают знания, пригодные в основном для американской экономики: «У школ США хорошая репутация. Но меня потянуло в Китай — здесь масса возможностей для бизнеса. Тем более что после MBA я могу не только уехать в США или Россию, но и остаться в КНР».

Обучение на программе full time MBA в CEIBS продолжается 18 месяцев и стоит \$35 тыс. Правда, год назад было на \$5 тыс. дешевле. «Школа несколько лет подряд держала низкие цены, чтобы больше китайских студентов могли здесь учиться», — комментирует Наталья Герасименко. Китайцев действительно много: в CEIBS из 190 человек лишь 40% иностранцев, причем половина из них — выходцы из азиатских стран. Иностранцы пока не могут рассчитывать в Китае на получение кредита, однако школа готова поощрять студентов стипендиями. Так, в прошлом году помощь получили 30 человек.

По словам Гульнары Абдулиной, расходы на проживание в Шанхае невелики: на жилье, питание и прочее нужно около \$1000 в месяц, причем условия жизни будут отнюдь не спартанскими (по этому показателю Европа или Москва неконкурентоспособны).

Сильная сторона CEIBS, как и многих других азиатских школ, — международ-

Восточные деньги

динамика зарплат выпускников MBA в странах Азиатско-Тихоокеанского региона

\$ тыс. в год

Китай, Индия, Таиланд

24

28

36

Япония, Южная Корея, Сингапур, Австралия

72

79

71

■ 2005 год

■ 2006 год

■ 2007 год

Источник: QS TopMBA.com International Recruiter Survey 2007



Владимир Маркелов: «Инсеадовцы больше не воспринимают Сингапур как место ссылки»

ная профессура. Преподаватели приезжают со всех континентов, в том числе из ведущих бизнес-школ США. Они обучают студентов с помощью кейсов, которые затрагивают в том числе и практику местных компаний. «Например, рассматривая различные схемы дистрибуции, мы обязательно обсуждаем, как они работают в Китае, с какими проблемами сталкиваются компании», — рассказывает Наталья Герасименко. Помимо серьезной подготовки в области маркетинга, общего менеджмента и финансов CEIBS дает возможность овладеть китайским языком — для успешной карьеры в КНР это жизненно важно.

Сингапурский призыв

КОГДА ФРАНЦУЗСКАЯ INSEAD открыла в 2000 году второй кампус в Сингапуре, мало кто из студентов мечтал там ока-

заться. Большинство надеялось провести год во Франции, а не ехать в Азию (во время учебы кампус можно менять). Владимира Маркелова, которому в 2004-м предложили отправиться в Сингапур, поначалу тоже охватила паника. «Я связался с одним из русских выпускников INSEAD, который учился в Сингапуре. И тот объяснил, что мне крупно повезло», — вспоминает Маркелов.

Во-первых, теплый климат. Но главное — возможность поехать на Восток не в качестве туриста, а пожить там и наладить связи. Таким шансом грех не воспользоваться, и сегодня инсеадовцы уже не воспринимают Азию как место ссылки.

В остальном же условия учебы ничем не отличаются от Европы: такой же интернациональный состав студентов, такие же именитые профессора. Причем, по словам Владимира Маркелова, многие преподаватели базируются в Сингапуре постоянно. Стоимость обучения тоже не отличается от Фонтенбло (50 тыс. евро в этом году). Но поток студентов (150 человек) вдвое меньше, чем во Франции, поэтому и курсов по выбору не так много. Зато часть «элективов» (дополнительных дисциплин) разработана с учетом местной специфики — «бизнес в Азии», «специфика предпринимательства в Азии» и т. д.

Еще одно важное преимущество — жить в Сингапуре заметно дешевле. «Мы с курсниками снимали трехкомнатную квартиру. На первом этаже дома находились бассейн, барбекю, караоке-рум и тренажерный зал. И плюс к этому круглосуточная охрана. Стоило такое шикарное

жилище около 1250 евро на всех. Во Франции за эти деньги ничего похожего не снимешь», — говорит Владимир Маркелов.

INSEAD — одна из самых уважаемых бизнес-школ в Сингапуре, однако местные школы тоже пользуются спросом. Например, Nanyang Business School, в прошлом году занимавшая 67-е место в рейтинге FT, в этом поднялась на 46-е.

На поле Гонконга

ХОТЯ Гонконг формально принадлежит Китаю, это отдельный административный район со своей экономикой и правительством. И со своим бизнес-образованием.

Так, в Гонконге более интернациональная среда, чем в Китае, — на программах full time учатся от 30% до 70% иностранцев, поэтому с адаптацией здесь проще. Однако обучение и проживание стоит дороже. Хорошее бизнес-образование можно получить в Chinese University of Hong Kong, а также в University of Hong Kong. Но чаще всего иностранцы обращают внимание на самый рейтинговый вуз — Hong Kong University of Science and Technology (HKUST).

Кампус этой школы расположен в зеленой зоне Гонконга, в живописной бухте, откуда за полчаса можно добраться до делового центра. На программу MBA отводится 12 месяцев. Рассчитана она на тех, кто намерен специализироваться в области финансов и ИТ-менеджмента. Обучение стоит \$41 тыс., однако с учетом проживания и трат на учебники школа советует ориентироваться на \$55 тыс.

Бизнес-школы Юго-Восточной Азии: что почем?

УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ	ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ	СРОК ОБУЧЕНИЯ, МЕС.	СТОИМОСТЬ, \$ ТЫС. *	КОНТАКТЫ
КИТАЙ				
ANTAI COLLEGE OF ECONOMICS & MANAGEMENT, SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY	MBA	24	20,6	WWW.ASOM.SJTU.EDU.CN/INDEX.EN.JSP
BEIJING INTERNATIONAL MBA PROGRAMS, PEKING UNIVERSITY (BIMBA)	MBA	18	20,0	WWW.EN.BIMBA.EDU.CN
CHEUNG KONG GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	MBA	18	33,4	WWW.CKGSB.EDU.CN:8080
CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL (CEIBS)	MBA	18	35,0	WWW.CEIBS.EDU
	EMBA	24	51,4	
GUANGHUA SCHOOL OF MANAGEMENT, PEKING UNIVERSITY	MBA	24	16,7	WWW.GSM.PKU.EDU.CN/EN
SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT, TSINGHUA UNIVERSITY	MBA	24	16,7	WWW.SEM.TSINGHUA.EDU.CN/JG.EN/INDEX.DO
HONG KONG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY (HKUST)	MBA	16	41,0	WWW.MBA.UST.HK
	EMBA	16	10,3	WWW.BM.UST.HK/EMBA
СИНГАПУР				
NANYANG BUSINESS SCHOOL, NANYANG TECHNOLOGICAL UNIVERSITY	MBA	16	20,0	WWW.NANYANGMBA.NTU.EDU.SG
NUS BUSINESS SCHOOL, NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE	MBA	24	26,8	WWW.BSCHOOL.NUS.EDU
ИНДИЯ				
INDIAN SCHOOL OF BUSINESS	POST GRADUATED PROGRAM IN MANAGEMENT	12	40,0	WWW.ISB.EDU

* ЗА ВЕСЬ КУРС ОБУЧЕНИЯ. ЦЕНЫ, УКАЗАННЫЕ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ВАЛЮТЕ, ПЕРЕСЧИТАНЫ В ДОЛЛАРЫ США ПО СОСТОЯНИЮ НА 30 ЯНВАРЯ 2008 ГОДА

Но, пожалуй, наиболее известна в мире программа EMBA этой школы: в рейтинге FT она заняла первое место. 16-месячная программа организована совместно с Kellogg School of Management и является самой дорогой в Азии — около \$100 тыс. Каждый год школа набирает около 50 слушателей из разных стран. По словам сотрудников HKUST, россиян среди студентов пока не было.

Индийский стартап

ИНДИЙСКОЕ бизнес-образование многие эксперты считают недооцененным (в отличие от «сверхраскрученного» Китая), поэтому его вес в мире будет только расти. Сегодня в Индии работают более 1000 бизнес-школ, среди которых наибольшим авторитетом пользуется сеть Indian Institutes of Management (IIM). В нее входят шесть учебных заведений, созданных правительством Индии в разных городах страны (Бангалор, Калькутта и т. д.).

Однако более широкого международного признания добилась молодая Indian School of Business (ISB). По сути, это предпринимательский проект: в создании ISB принимали участие три мировые бизнес-школы (Kellogg, Wharton и LBS), правительство Индии и ряд международных компаний. Идейным вдохновителем ISB стал бывший управляющий директор McKinsey & Co **Раджат Гупта**. В результате их совместных усилий школа открылась в Хайдарабаде (его считают индийской Силиконовой долиной) и сразу стала популярной. По первому набору в 2001 году сюда пришли 128 человек, а сейчас на потоке

учатся более 400 студентов. Обучение в ISB стоит \$33,5 тыс., вместе с расходами на проживание выходит около \$40 тыс. Правда, школа называет свою программу Post Graduate in Management — она является аналогом MBA (степень MBA в Индии дают лишь университеты).

Опыт ISB интересен и для российского бизнес-образования — во всяком случае, свою бизнес-модель Московская школа управления «Сколково» во многом позаимствовала у индийских коллег. Она также создана по инициативе частного бизнеса, а в состав партнеров-учредителей вошла группа SUN, вице-президент которой **Шив Кхемка** активно участвовал в становлении ISB.

Корейская щедрость

КОРЕЙСКИЕ бизнес-школы пока не заняли высоких мест в мировых рейтингах, однако пользуются спросом у иностранцев, которые хотели бы работать в глобальных корпорациях — Samsung, LG, Hyundai и т. п. Все эти компании являются лидерами у себя на родине и активно наращивают присутствие на мировых рынках.

Обучение здесь стоит всего \$20–25 тыс. в год. Кроме того, сами бизнес-школы Южной Кореи, правительство страны и различные спонсоры предлагают щедрые стипендии и гранты для перспективных иностранных студентов. Например, **Сергей Коновалов** получил в Корею два бизнес-образования, при этом за обучение не заплатил ни копейки.

Коновалов закончил московскую Высшую школу экономики и уехал в Корею

в 2000 году. Он работал в HR-подразделении компании Samsung, а вечером учился в KDI School of Public Policy and Management. «Это относительно молодой, но продвинутый вуз, где четверть студентов и преподавателей — иностранцы», — рассказывает Сергей Коновалов. После первого General MBA Сергей решил углубить знания в области быстро меняющегося ИТ-бизнеса и спустя три года получил еще один диплом — в KAIST Graduate School of Management. Это первая в Корею full-time MBA, созданная в 1996 году на базе известной ИТ-лаборатории.

Бесплатное бизнес-образование можно получить и в Samsung Graduate School of Business, которую компания открыла совместно с Sungkyunkwan University и MIT Sloan (США). Каждый год Samsung отбирает по несколько перспективных выпускников вузов, не имеющих опыта работы, из разных стран, в том числе из России. Обучение идет на английском языке и рассчитано на два года. Все расходы Samsung берет на себя плюс ежемесячно выплачивает \$800 стипендии. Правда, после окончания школы придется отработать в компании четыре года — два в Корею и два в России.

Впрочем, будущим студентам стоит иметь в виду, что страны Азии сильно отличаются как от Европы, так и друг от друга. И восточная специфика не каждому придется по вкусу. «Люди делятся на тех, кто может привыкнуть к местной культуре, еде, образу жизни, и тех, кто не может», — объясняет Сергей Коновалов. — На мой взгляд, Азия — отличный «челендж». □

classified

Открой ресторан Subway в своем городе.
Франчайзинговая сеть №1 в мире*
Посетите наши презентации в Самаре
Требуется предварительная регистрация на сайте www.subway.ru
или по телефону +7 9-11-99-66-3-99

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

Требования к помещению под ресторан: площадь от 100 кв. м., электрическая мощность — от 30 кВт, высокая проходимость.

* Сеть Subway в очередной раз заняла 1-е место в списке 500 лучших мировых франчайзинговых сетей по данным журнала Entrepreneur.



по вопросам размещения в рубрике classified

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

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

продаем

Банк 4119476



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Затраты на обучение окупятся довольно быстро»

Декан московской школы управления «Сколково» **Вилфрид Ванхонакер** подает визитку двумя руками, как предписывает восточный этикет. Он родился в Бельгии, учился в США, преподавал в Columbia Business School и INSEAD, а затем несколько лет провел в Китае. Ванхонакер был деканом китайской бизнес-школы CEIBS, а также работал в гонконгской HKUST. Его вывод однозначен: пора обратить внимание на Азию.

«Секрет фирмы»: Почему азиатские бизнес-школы, несмотря на свою молодость, заняли высокие места в глобальных рейтингах?

Вилфрид Ванхонакер: В Азии все быстро развивается, в том числе и бизнес-образование. Поэтому угроза западным школам вполне реальна. Студенты из Индии и Китая традиционно ездили учиться в Америку или Европу, но экономика их собственных стран так быстро меняется, что они, вернувшись через год-два, оказывались в совсем другой стране. Появилась потребность в собственных бизнес-школах. Чтобы школа заняла высокие места, нужны продвинутые студенты, хорошие преподаватели и качественная программа. В Китае, например, с этим все в порядке. У страны позитивный имидж, он очень привлекателен для западных студентов. Кроме того, на протяжении последних 20 лет китайцы, учившиеся на Западе, начинают возвращаться домой. У Индии свои плюсы: здесь знают английский. На-

конец, многие азиатские учебные заведения стали глобальными и серьезно взаимодействуют с западными школами. На академическом уровне они сотрудничают, но в ближайшее время некоторые из азиатских школ могут выбиться в лидеры.

СФ: Образование, полученное в Азии, чем-то отличается от европейского или американского?

ВВ: Это зависит от того, куда вы едете и в какую школу. В США программы для менеджеров по большому счету похожи друг на друга, но в Азии надо быть очень аккуратным, потому что школы сильно отличаются. В целом же хорошие азиатские MBA или EMBA похожи на европейские и американские. Единственное отличие — они находятся внутри огромных быстро развивающихся рынков, которые представляют интерес для всего мира. То есть вы будете фактически на передовой. Если бы я был продвинутым студентом и хотел подготовить себя к будущему, то поехал бы в Индию или Китай. А за статусом — в Harvard. Там дают хорошее образование, но вы упустите возможность узнать реальный бизнес развивающихся стран.

СФ: На какие школы российским студентам стоит обратить особое внимание?

ВВ: В Индии это сеть Indian Institutes of Management, а также Indian School of Business. Из китайских я бы назвал четыре бизнес-школы — CEIBS, Beijing University, Tsinghua Univer-

sity, а также Cheung Kong Graduate School of Business. В Гонконге — HKUST. А вот в Японии нет хороших деловых школ, потому что местные компании не придают значения бизнес-образованию как таковому.

СФ: Почему азиатские школы больше преуспели в продвижении своих EMBA-программ, нежели MBA?

ВВ: Потому что программы EMBA имеют более широкую аудиторию, чем MBA. Например, в Китае компании растут, но представителям среднего уровня высшего менеджмента сейчас по 40–45 лет. Им знания нужны быстро, а учеба на MBA отнимает много времени. Поэтому людям интереснее EMBA. С другой стороны, для молодых студентов full time MBA очень дорого. Школам нужны деньги, поэтому они увеличивают набор на EMBA, которые стоят дороже. Например, CEIBS ежегодно выпускает 700 EMBA — больше всех в мире.

СФ: Учеба в Азии обходится дешевле, чем на Западе?

ВВ: Не факт. Хорошие школы везде дорогие, но ради качества обучения однозначно надо идти в лучшие. К тому же затраты на обучение окупятся довольно быстро. Сегодня в Китае, если у вас есть хороший диплом и 10 лет опыта работы, вы можете рассчитывать на зарплату \$500 тыс. в год. Конечно, в целом в Азии менее дорогое образование, чем на Западе, но ведь можно найти дешевые школы и в Америке. Только стоят ли они того? **СФ**



Коммерсантъ

«Коммерсантъ» напишет про тебя*

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

* А еще мы продаем рекламу в ваши издания

издательский

СИНДИКАТ

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

спроси секрет фирмы



Инна ВЛАСОВА

Формула ВТЛ

Мы несколько раз проводили ВТЛ-акции в магазинах. Вроде бы эффект есть, но как его оценить? Не тратим ли мы деньги впустую?

Чтобы оценить успешность акции, необходимо сравнить результаты продаж в двух точках: контрольной и той, где акция не проводится. Естественно, эти точки должны быть максимально идентичными. Например, если это отдельные магазины, то они должны быть одного размера и профиля, расположенными в похожих районах и т. д. Применительно к разветвленной розничной сети можно сравнить результаты продаж в двух различных, но опять-таки схожих регионах.

Влияние ВТЛ-акции можно оценить не только количественно (по числу проданных товаров), но и качественно. Правда, последнее сделать значительно труднее: понадобится проводить опросы (например, интервьюируя людей до и после посещения ВТЛ-мероприятия), составлять и распространять анкеты, иногда делать фотоотчеты и т. д. Все это увеличивает стоимость акции на 3–10%.

К слову, рассчитывая бюджет ВТЛ-акции, многие компании учитывают только стоимость подарков или сумму скидок. Между тем к этой сумме стоит добавлять зарплату сотрудников, участвующих в акции, а также стоимость аренды помещения, если мероприятие проводится на чужой территории.

Правда, есть и приятная новость — так называемый пост-эффект, то есть время, когда акция уже завершилась, но еще оказывает влияние на умы потребителей. «В случае с магазинами постэффект может длиться в полтора раза дольше, чем сама акция», — говорит эксперт агентства «Качалов и коллеги» Олег Добрынин.

Николай АСЕЕВ

Волгоград

Правила счета

Сколько расчетных счетов может завести компания, чтобы не иметь неприятностей с налоговой инспекцией?

Сегодня законы РФ никак не ограничивают количество счетов предприятия. Но при открытии счета компания должна принести в банк справку о том, что она встала на учет в налоговом ведомстве. И если налоговикам станет известно, что компания утаила данные о втором или третьем счете, она будет оштрафована на 100 МРОТ. Если же у компании есть филиалы, то каждый из них имеет право на отдельный основной расчетный счет. Здесь тоже требуется разумная сдержанность. Ведь хорошо известно, что именно через филиалы чаще всего проходят не-

законные сделки головного офиса. В случае выявления махинаций виновнику грозит штраф в размере 100 МРОТ.

Отдельный вопрос — счета в иностранных банках. Открывать их не запрещено. Обычно счет в иностранном банке открывается не для того, чтобы положить \$1000 — речь идет о гораздо больших суммах. И если таким счетом обзаводится маленькая фирма, это выглядит подозрительно. Поэтому подобные счета оформляются на имя руководителей или их родственников. Контролировать такие операции гораздо труднее.

Михаил, предприниматель

Москва

Обед по расписанию

Слышал, что работодателей хотят обязать обеспечивать своим сотрудникам горячее питание. Так ли это?

Действительно, в конце января Мосгордума выступила с инициативой внести в Трудовой кодекс поправки, согласно которым за работодателем закрепляется обязанность по организации питания работников. Однако пока это только законопроект, то есть никакой юридической силы он не имеет. Как показывает практика, до вступления закона в действие его форма и содержание могут кардинально измениться. К тому же речь не идет о том, чтобы заставить всех работодателей кормить своих работников бесплатно. Компании должны лишь организовать для сотрудников доступ к горячему питанию во время обе-

денного перерыва, что нормальные организации сделали давным-давно. Корпоративные столовые, сотрудничество с кейтеринговыми компаниями, мини-кухни в офисе — список возможностей этим не исчерпывается. Вопрос, брать ли за это деньги с сотрудников и сколько именно, каждая компания решает самостоятельно. Но если людей устраивает дешевая шашлычная за углом, то проблема отпадает сама собой. В любом случае работодателю выгодно создавать сотрудникам условия для нормального питания: они будут больше думать о работе, а не о том, куда бы сходить перекусить.

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.

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

МУЧАЕТЕСЬ ИДЕЕЙ ЗАВЕСТИ КОРПОРАТИВНЫЙ ИНТЕРНЕТ-ДНЕВНИК? У ВАС ПОЯВИЛАСЬ ОТЛИЧНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАГЛЯНУТЬ В БУДУЩЕЕ И РЕШИТЬ, TO BLOG OR NOT TO BLOG. текст: **Владислав Коваленко**

In Blog We Trust



**Блоги.
Новая сфера влияния**
ПОПОВ А.

МОСКВА: МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР,
2008
ПЕРЕПЛЕТ / 336 СТР.

В эту книгу можно добавить карикатуры и инструкции, как завести блог на каком-нибудь Livejournal.com, типа: «Нажмите на такую-то кнопку, щелкните по ссылке». Получится нечто вроде «Блога для чайников».

Можно, наоборот, увеличить количество диаграмм, сделать предложения подлиннее, подсыпать солидных научных терминов, и вот вам серьезное маркетинговое исследование блогосферы.

«Блоги. Новая сфера влияния» **Антон Попова**, бывшего директора по маркетингу коммуникационных сервисов «Яндекса», лежит где-то между двумя крайностями. В книге есть претензия на научный подход: на протяжении всего рассказа автор ссылается на исследование «Спроси блогосферу», проведенное им в 2007 году.

Большой плюс книги — занимательные микрокейсы о том, как компании используют блоги в своих корыстных целях. Например, теперь уже экс-директор департамента по связям с общественностью «Эльдорадо» **Тимофей Суровцев** рассказывает, как «перевоспитывал» одного непокорного блоггера, обиженного эльдорадовским сервисом.

Книга и сама писалась и оформлялась как блог. Стандартное авторское повествование перемежается выносами,

оформленными как посты в интернет-дневнике, где читатели (например, тот же Суровцев) комментируют или дополняют мысли автора, приводят полезные ссылки. Приятное разнообразие — визуальное и стилистическое.

Антон Попов предлагает несколько способов обратить блоги на пользу бизнесу. Вот, пожалуй, самый невинный — мониторинг блоггерских мнений. Варианты для «более продвинутых юзеров» — «посев вирусной кампании», продажа товаров и услуг. И наконец, то, что автор относит к категории дел «несрочных, но важных», — формирование репутации компании. Все сопровождается подробными алгоритмами и примерами.

Впрочем, не всегда «Блогам» достаёт практичности. Например, несколько наивно выглядят рассуждения автора о треугольнике «компания — СМИ — блоггеры». Идея автора в том, что современные СМИ переполнены информацией и выдают только малую часть интереснейших и важных сообщений, рассылаемых компаниями. Выход — публи-

ковать пресс-релизы (наверное, уже «блог-релизы») напрямую в блогах. Сомнительно, что новость типа «Ребрихинский мелькомбинат познакомил школьников с процессом производства муки» заинтересует многих читателей.

Автор сделал занятное пророчество. Рассуждая о том, каким компаниям не помешал бы блог, он взял для примера «Евросеть». И вот 15 января этого года родился на свет дневник совладельца «Евросети» **Евгения Чичваркина** на Livejournal.com. Хорошо, что пророчество находится ближе к концу книги, ибо оно вполне способно отбить охоту вести блог у тех, кто подумывает об этом. Ведь если собрать рассуждения Попова, раскиданные по разным главам, получится замкнутый круг: блог нужен, чтобы создать и поддерживать репутацию фирмы, но, чтобы блог читали, фирме нужна известность и репутация. Однако даже если компании удалось вырваться из этого круга, как, например, «Евросети» (каждое сообщение Чичваркина вызывает минимум сотню комментариев), возникает вопрос: действительно ли ей это нужно? Нужно ли это «Евросети» и самому Чичваркину? Если сомневаетесь, почитайте комментарии к его ЖЖ. **сф**

с65

принципы

Александра Мошенского

Генеральный директор «Санта импэкс Брест» — одного из лидеров российского рынка рыбных пресервов — более десяти лет занимается производством в Белоруссии, где сырьё для них **не водилось никогда**. Это развило философский подход к жизни.

Те, кто постоянно пребывает в состоянии войны, становятся пациентами кардиохирургов. В бизнесе я спортсмен и сражаюсь тупым оружием на стадионе. Война по стилю бизнеса ближе японцам.

Если вы вложили в проект душу, то все получится, не вложили — получится зомби.

Своих примет у меня нет, я доверяю народным. Если ласточки низко летают, то это к дождю. Если по телевизору весь день классическая музыка, значит кто-то из политбюро умер. Если один вице-премьер появляется на экране чаще других, то, думаю, тоже понятно к чему это.

Интуиция говорит, что основные решения в жизни только предстоит принимать. В далекой перспективе придется дочку выдавать замуж. Предполагаю, что это и будет моим самым тяжёлым решением.

Подняться в какой-то момент помогает риск и здоровый авантюризм. Когда-то мы взяли кредит и купили огромный корабль с минтаем, потому что на большую часть рыбы у нас были два покупателя. Судно пришло, но они испугались и передумали. Это заставило нас выйти на новый уровень, наладив продажи, а о тех двух компаниях сейчас и не слышно.

Первый закон бизнеса: никогда не переходить с предмета разговора на личности. Если люди этого не понимают, то рано или поздно скатываются к обсуждению чужих недостатков и достоинств, вместо того чтобы решать вопрос по существу.

Слышал, что рабочие называют меня Михалычем. Мне это обидно: я же молодой, а называют как деда какого-то.

К концу года устаешь и думаешь: хорошо быть физруком или лодочником, ловить рыбу на станции.

Но проходит две недели, и думаешь: какая скучная работа у лодочника и физрука, а у директора она многогранна. Я могу выбирать, чем заниматься: если сегодня не лежит душа работать с документами, то работаю на производстве.

Подвиги в бизнесе — это результат чьей-то недоработки. Опыт говорит, что все можно сделать в спокойном режиме. Когда возникает аврал, значит, где-то что-то не сработало.

С партнерами нужно быть откровенным и не приукрашивать ситуацию. После кризиса 1998 года нам было сложно рассчитаться по долгам, но мы раскрыли все карты перед западными партнерами-поставщиками. Взамен мы получили их доверие и время на расчет.

Я могу работать по 16 часов в сутки, если нахожусь в командировке. В среднем мой рабочий день длится 10–12 часов. А от подчиненных мне нужен результат.

Компания в определенной степени движется на автопилоте. Если руководитель, как капитан на пароходе, скомандует «Стоп!», то корабль по инерции все равно пройдет еще несколько метров. Если скажет «Полный! Лево руля!», то судно может и перевернуться. Нужно хорошо знать особенности своей компании: что мешает ходу и что при повороте может отлететь.

Позитивное восприятие мира помогло мне добиться успехов как руководителю. Раньше я был нетерпимым к отдельным человеческим качествам, но со временем научился принимать людей, какие они есть.

Есть масса вещей, которых можно опасаться. У молодежи на этот счет есть выражение «не париться». Вот и я не забиваю голову, а это лучшая профилактика страха.
записал Павел Куликов



читайте в следующем номере

(в продаже с 11 февраля)

частная практика

«Капитал тур» намерен произвести ценовую революцию в сегменте luxury-туров. О повышении рентабельности бизнеса туроператор задумался весьма своевременно

идеи

Географическая карта становится отправной точкой для общения. Вскоре нас захватит бум социальных сетей и интернет-сервисов, объединенных по территориальному принципу

лаборатория

Самым популярным основанием для налоговых претензий являются недобросовестные партнеры — поставщики и покупатели. Но есть способы одержать победу в налоговых спорах из-за «плохих» контрагентов

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

Секрет фирмы



Лучшие компании делают с нами свои секреты

Мы делимся с вами секретами других лучших компаний

Секрет фирмы
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru На правах рекламы