

Зачем бытовая техника Bork окутывает себя тайной с. 20

Кто придумал большую зеленую кнопку «Старт» на копирах Xerox с. 38

За счет чего девушки из Playboy обыграли профессионалов на фондовом рынке с. 56

# Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

05.02 — 11.02.2007

№04 (187)

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

## 500%

эффективности

Почему Евгений Чичваркин принципиально не обращается к профессиональным консультантам с. 45

# незаметный ЭКСПОРТ

Считается, что Россия умеет продавать за границу только нефть, газ, металлы, удобрения да лес. Однако мы нашли совершенно другие товары с прекрасной экспортной динамикой с. 50



ISSN 1727-417-6



**mazda 3 MPS**

**МИСТИЧЕСКАЯ СИЛА<sup>2</sup>**



Mazda3 переходит на новую скорость.

100 км/час за 6,1 секунды!

Максимальная скорость 250 км/час.

Мощность двигателя 260 л.с.

Ощути мистическую силу.

Узнайте больше о Mazda3 MPS по телефону: (495) 788-10-01, [www.mazda.ru](http://www.mazda.ru)



На правах рекламы.

**zoom-zoom**

**Mazda3 MPS. Это и есть Zoom-Zoom.**





20

Рассказывать историю создания брэнда в Bork отказываются наотрез (только и говорят, что о немецком происхождении марки). А, собственно, почему?

## частная практика

- 20 ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ЖЕЛЕЗНЫЙ МАРШ** Главе «Технопарка» Максиму Бирюлину не удалось сделать свою сеть общероссийской. Теперь он создает премиальный брэнд Bork на рынке мелкой бытовой техники с помощью «немецких корней» и «М.Видео»
- 26 ПОГЛОЩЕНИЕ ИПОТЕЧНЫХ ДЕЛ МАСТЕР** Президент Городского ипотечного банка Николай Шитов не оставил мировому гиганту Morgan Stanley никаких вариантов, кроме покупки банка
- 30 СТРАТЕГИЯ МИЛЛИОНЫ ИЗ ОПИЛОК** Невзирая на конкуренцию со стороны производителей недорогой мебели, брянская «Катюша» за семь лет увеличила свою долю на рынке в 20 раз
- 34 КОНКУРЕНЦИЯ ТЕЛЕФОН ПО УМУ** Насыщение рынка мобильных телефонов с неизбежностью приводит к расширению функциональности аппаратов. Производители компьютеров и мобильных телефонов теперь вовсю ведут борьбу за одного и того же покупателя



## принципы

»Пофигизм — это хорошо. Да, выполнять обязательства нужно, но — не напрягаясь»

Элла Стюарт 66

## в колонках

Консультанты делают по учебнику, но так можно получить в лучшем случае 100% эффективности. Делая все самостоятельно, можно получить и 500%

Евгений Чичваркин 45

Почему никто не попытался создать агентство по борьбе с энтропией? Начать можно с малого: отыскивать потерянные ключи, мириться с близкими, чинить разваливающуюся мебель

Константин Бочарский 44

Президент «Русснефти» Михаил Гучериев стал вторым после Михаила Ходорковского видным российским нефтяником, против компании которого возбуждено уголовное дело

Александр Бирман 17

## в блогах 46

Мы уже не контролеры процессов, а тренеры талантов. И если в этой нашей роли что-то пойдет не так, у нас будут очень большие проблемы

Том Питерс

Рассказы людей об опыте использования брэнда или услуги — это способ функционирования рынка ближайшего будущего

Макс Линдерман

06 почта  
65 спроси Секрет фирмы

## лаборатория

- 50 ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ СДЕЛАНО ПО-РУССКИ** Стереотипный образ российской экспортной продукции не очень яркий: нефть, газ, металлы, лес да удобрения. И все же аналитики указывают, что даже в отстающих отраслях встречаются оазисы экспортного благополучия — иностранцы с готовностью покупают и другие наши товары. Какие именно?
- 56 ВНУТРЕННИЙ РЕЗЕРВ ИНТУИЦИЯ ПО РАСЧЕТУ** Решения в бизнесе нередко принимаются по наитию. Не стоит слепо во всем полагаться на интуицию, однако нужно по крайней мере научиться правильно ее использовать. «Секрет фирмы» разбил процесс принятия верного интуитивного решения на пять этапов
- 60 БАНК РЕШЕНИЙ ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ** автору декабрьского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала



56

«Ключевой момент в развитии интуиции — преодоление страха. Боязнь облажаться нужно сразу отбросить в сторону»

## 08 дневник наблюдений

Как будут разводиться владельцы «Норникеля» / Почему у «Скай экспреса» билет в Сочи дешевле, чем у РЖД / Зачем «Алькор и Ко» третья парфюмерная сеть / Как фармритейлер «Итек» соединит пассажиров метро с интимными товарами / Почему в «ВИМ-авиа» считают самолеты дискретным транспортом / Кто вычеркнул туроператора Coral Travel из списков / Отчего Соса-Cola не дышит с «Нево табак» одним воздухом / Почему «Евросервис» пошел на IPO, а его менеджеры — в другую сторону / Что заставляет Газпромбанк очищаться от непрофильных активов / Почему АвтоВАЗу новые модели мешают / Зачем «Русский алкоголь» одевает водку в твидовый костюм / Ради чего компании приплачивают клиентам

## идеи

- 38 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ПОСТЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР** Занявшись корпоративной антропологией, исследователи оказались в самом центре интересующих их сообществ — к немалой пользе компаний, призвавших на помощь «человековедов»
- 42 WOW** Прозрачные продукты / Веб-камера с перископом / Звонок-дактилоскопист / Кладовки, приспособленные для жизни
- 46 МЫСЛИ ГИГАНТСКИЕ АЭРОТРОПОЛИСЫ**, возникающие в результате глобализации, могут стать фундаментом новой транспортной инфраструктуры
- 47 МЕТОДЫ ПОЛЕТЫ ПРОТИВ ВЕТРА** Александр Шопман и его авиакомпания SMINTair готова взять под крыло всех, для кого полет без единой затяжки — настоящая пытка
- 48 СВОЯ ИГРА БУМБОКС НА КОЛЕСАХ** Переоборудовав автобус под ночной клуб, Анастасия Тимофеева со своим PartyBus всегда там, где нужен праздник



## Passat. Сосредоточен на вашем комфорте

Passat — это комфорт во всех его проявлениях. В том числе это касается проблемы выбора. Как известно, выбор лучшего — сложный процесс, в котором любой фактор имеет первостепенное значение. Непросто выбрать между эргономикой и экспрессией, между функциональностью и мощностью, между престижем и удобством. Новый Passat не требует от вас компромиссов: с ним вы приобретаете одни возможности, не упуская других, сосредотачиваясь на главном — на ощущении абсолютной гармонии

между вами и вашим автомобилем. Электромеханический стояночный тормоз (EPB) включается одним нажатием кнопки; адаптивный круиз-контроль АСС автоматически поддерживает дистанцию; функция Keyless Access обеспечивает доступ в машину и запуск двигателя без активного использования ключа; автоматический климат-контроль с рассеянным потоком воздуха Climatronic охлаждает салон без сквозняков... И это лишь некоторые опции!

**Passat. Бизнес-класс без компромиссов.**



Победитель конкурса  
«Автомобиль года  
в России» в 2006 г.



Обладатель премии  
ADAC — «Золотой ангел  
2006» (Германия)



Обладатель премии Auto1 2006  
(выбор 40 миллионов читателей  
и 40 членов жюри европейских изданий)



Обладатель премии  
«Золотой руль 2005» (Германия)



**BSGV**

ЗАО КАБ «Банк Сосьете Женераль Восток» предлагает эксклюзивную программу индивидуального кредитования для покупателей Passat: ставка **4,9 % годовых по кредитам в долларах США**; первоначальный взнос **20 %** от стоимости автомобиля. Предложение действительно до 31.03.2007.



**С любовью к автомобилю**

Гамма двигателей и модификации: бензиновые — 1,6 л (102 л. с.), 2,0 л FSI (150 л. с.), 2,0 л Turbo-FSI (200 л. с.), V6 (250 л. с., полный привод 4Motion); дизельные — 1,9 л TDI (105 л. с.), 2,0 л TDI (140 л. с.).

Дополнительная информация — по телефону горячей линии Volkswagen (495) 797-4444 и на сайте [www.volkswagen.ru](http://www.volkswagen.ru).

**Официальные дилеры Volkswagen:** Москва: АВТО ГАНЗА 787-5588, Автоцентр Атлант-М 777-6505, Германия 101-2333, Авто АЛЕА 101-4999, Авто-Престус 232-2332, Фольксваген Центр РУС-ЛАН 739-5212, Автоцентр Немецкий Дом 785-8484, Урарту-Моторс 424-3388, МВС Кунцево 933-4033, Диверс-Моторс 788-0778, Три-А-Моторс 258-2584, Автотрейд АГ 995-1220; **Санкт-Петербург:** Сигма Моторс 320-5050, Фольксваген Центр Пулково 331-7777, Нева-Автоком 375-2575, Классика 336-9888; **Барнаул:** АлтайЕвроМоторс 477-477; **Белгород:** АвтоЛюкс 358-558; **Волгоград:** Волга-Раст 364-444; **Воронеж:** Сервис-Модерн 727-777; **Екатеринбург:** Автоцентр Вольф 378-3358, Автогранд+ 268-4848; **Иваново:** Риат Моторс 306-969; **Ижевск:** ИТС-Авто 901-600; **Иркутск:** Россо Моторс 200-247; **Казань:** Нур-Авто 277-7080; **Калининград:** Автомобильный дом 758-170; **Кемерово:** Кузбасс-Евро-Моторс 378-837; **Краснодар:** Гедон-Авто 210-0757; **Красноярск:** Медведь 460-565; **Нижний Новгород:** Артан 960-092; **Новокузнецк:** Кузбасс-Евро-Моторс 529-934; **Новосибирск:** Мир Авто 262-5111; **Омск:** Евротехцентр 560-636; **Оренбург:** Омега Моторс 946-602; **Пермь:** Экскурс Автомобили 219-5577; **Петрозаводск:** Дойче Вита 729-110; **Пятигорск:** Гедон КМВ 346-841; **Ростов-на-Дону:** Л-Авто 295-3030; **Рязань:** Германия Авто 955-559; **Самара:** Диверс-Моторс 951-5117; **Саратов:** Элвис-Моторс 355-355; **Ставрополь:** Гедон-Моторс 566-610; **Сургут:** ИнтерТехЦентр 390-655; **Тольятти:** Премьера 355-000; **Томск:** Автоцентр Евразия 695-069; **Тула:** КАЙЗЕРАВТО 240-040; **Тюмень:** Авто-Дина 522-300; **Уфа:** Ак Моторс 292-7207, АвтоПремьер-М 292-5905; **Челябинск:** Автоцентр Керг 262-6606. На правах рекламы.

# Секрет фирмы

№ 04 (187) 05.02 — 11.02. 2007

## 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, АНДРЕЙ КРАСАВИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА  
**специальный корреспондент** МАКСИМ КОТИН  
**обозреватели** НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ  
**корреспонденты** СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АНАТОЛИЙ КАЗАКОВ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЖАННА ЛОКОТКОВА, АЛЕКСАНДР ОСТРОГОРСКИЙ, ВЛАДИМИР УСТИНОВ, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА  
**тематические страницы «Юне. Информационные технологии»** ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МИХАИЛ БЕЛЯНИН, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

## Редакционные службы

**главный художник** АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
**дизайнер** СОФЬЯ КАСЬЯН  
**фоторедакторы** ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ  
**литературные редакторы** ПАВЕЛ ИОСАД, СЕРГЕЙ ПАНОВ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА  
**корректоры** ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА  
**верстка** АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ  
**автор дизайн-проекта** ИРИНА ДЕШАЛЫТ

## Учредитель

ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77–23085 от 28.09.2005

## Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**  
**ДИРЕКТОР** — ВАЛЕРИЯ ЛЮБИМОВА;  
 тел. (495)943–9110, 943–9108; (495)960–3118, 797–3171, 261–4246, 267–3848  
**ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR**  
**ДИРЕКТОР** — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (495)943–9784

## ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;  
 тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077

## ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ

«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувола

## ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

## АДРЕС РЕДАКЦИИ

105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1  
 Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731,  
 267–2933 E-mail: editor@sf-online.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», 2007  
 © ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

# почта readers@sf-online.ru

«Тема кадровых табу — благодатная и абсолютно непаханая. Как консультант я постоянно сталкиваюсь с руководителями компаний, которые создают запреты буквально из ничего. Рациональных аргументов у них нет — вернее, ими лишь прикрываются. Помню, владелец бизнеса средней руки под разными предложениями отказывал кандидатам, которые идеально подходили для работы в его компании. Мы недоумевали, почему так происходило, пока совершенно случайно не выяснилось, что все дело в национальном вопросе. В свое время его бросила девушка, вышла замуж за еврея и уехала в Израиль. С тех пор он мстит всем евреям и не берет их на работу. Фрейдиизм, да и только; но ведь подобных работодателей много. А мы из-за них теряем время и деньги. Думаю, в таких случаях надо обращаться к психотерапевту и лишь потом открывать свой бизнес»

Георгий, рекрутер, Москва

«Корпоративные страшилки»

сф №03(186) 29.01.2007

## «Почему-то в статье слабо затронута тема отказа»

в приеме на работу по причине отсутствия пресловутой московской (петербургской и т. д.) прописки, то есть регистрации. По моему опыту, треть приглашений на собеседование отменяется, как только звонящий сообщает об отсутствии регистрации. И получается, что в Москве в одних компаниях работают только москвичи, в других — только иногородние. Угадайте, какие работают лучше? Многие сотрудники кадровых служб никогда не читали упомянутую ст. 64 ТК, в которой содержится запрет на отказ в приеме на работу по мотиву отсутствия регистрации по месту жительства»

Вячеслав Мальцев, Москва

«Корпоративные страшилки»

сф №03(186) 29.01.2007

## «Очень бы хотелось, чтобы Евгений Чичваркин»

рассмотрел поднятую им тему в другом ракурсе: когда сам владелец разрушает свой бизнес и разваливает команду, которая когда-то „сделала ему миллионы“. И если бизнес еще можно как-то диверсифицировать (конечно, при условии, что владельцу хватит ума это сделать при появившихся нездоровых амбициях), то как быть с персоналом, который приходит в эту компанию по остаточному принципу и который некому обучать — старенькие-то уволились? А на рынке в это время появляются новые игроки...

Беда многих владельцев компаний — нежелание доверять своим подчиненным и боязнь наделять их какими-либо полномочиями. Постоянно наблюдаю это в туристическом бизнесе. Отсюда снижение доходной части компании, колоссальная ротация кадров. Компания становится неинтересной для партнеров, прежде всего для тех, кто занимается реализацией ее продукта. И в ней просто становится скучно работать. Пылкий задор угасает, творческий потенциал постепенно сходит на нет, и ты начинаешь подумывать о том, что надо искать новое место работы, идти туда, где люди занимаются делом, — иначе можно перестать себя уважать»

Елена Солодников, Москва

«Тухлая дыня»

сф №03(186) 29.01.2007





ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **Коммерсантъ**

**II ежегодная конференция**

**28 февраля 2007 года**

МОСКВА ОТЕЛЬ HOLIDAY INN

## **МАРКЕТИНГ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ: КАК ПРИВЛЕЧЬ СВОЕГО КЛИЕНТА**

КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА ДИРЕКТОРАМ ПО МАРКЕТИНГУ И РАЗВИТИЮ, КОММЕРЧЕСКИМ ДИРЕКТОРАМ БАНКОВ, УПРАВЛЯЮЩИХ, ИНВЕСТИЦИОННЫХ И СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ УСЛУГИ В ОБЛАСТИ ФИНАНСОВОГО МАРКЕТИНГА.

ЦЕЛЬ КОНФЕРЕНЦИИ – ОБСУЖДЕНИЕ НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПРОДВИЖЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УЧАСТНИКАМ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ОБМЕНА ОПЫТОМ.

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- И Рынок финансовых услуг: исследования потребителей
- И Сегментирование. Кто ваш потребитель?
- И Позиционирование услуги и выбор стратегии продвижения
- И Разработка эффективной маркетинговой стратегии
- И Реклама и PR финансовых услуг— эффективный подход к планированию
- И Аудит качества обслуживания клиентов: возможности mystery shopping
- И Клиентский сервис как инструмент поддержки лояльности
- И Практики успешного ребрендинга
- И Финансовое просвещение как элемент маркетинговой политики
- И Особенности продвижения продуктов для VIP-клиентов
- И Маркетинговое продвижение инвестиционных продуктов

К УЧАСТИЮ В КОНФЕРЕНЦИИ ПРИГЛАШЕНЫ:

Visa, Сбербанк России, Внешэкономбанк, РОСБАНК, Альфа-Банк, Внешторгбанк, Всероссийский банк развития регионов, Газпромбанк, ИНГ Банк, МДМ-Банк, Юниаструм банк, Ренессанс капитал, КИТ Финанс, Паллада Эссет Менеджмент, УК «Максвелл Эссет Менеджмент», УК «Альфа-Капитал», УК «ОФГ-ИНВЕСТ», Альфа-Страхование, ГУТА страхование, Росгосстрах, РОСНО, Спасские ворота и другие.

**СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ**  
**12 500 руб.**

(без учета 18% НДС),  
включает в себя раздаточные  
материалы, обед и кофе-брейк.

### **НАШЕ СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ:**

Каждый третий участник от одной компании  
посещает конференцию бесплатно.

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

Регистрация по телефонам: (495) 960-3118, 797-3171  
e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (для регистрации — раздел «Семинары»)

# дневник наблюдений

золотые слова → c10

кто кого → c11

три вопроса → c12

продолжение следует → c15

пять примеров → c16



Михаил Прохоров теперь сможет заниматься вещами менее грубыми, чем горнодобывающая промышленность

**Совладельцы «Интерроса» Владимир Потанин и Михаил Прохоров решили разделить совместно нажитое имущество. В результате бизнесмены получают независимость друг от друга, а Михаил Прохоров — еще и немалые деньги.** ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

## Никелевый развод

В январе Владимир Потанин и Михаил Прохоров побывали во Франции. Министр культуры и коммуникаций республики Рено Доннедье вручил Потанину Орден изящных искусств и словесности за организацию культурных мероприятий. А двумя неделями раньше его партнера Прохорова задержала французская полиция в рамках расследования дела о международной сети проституции. Очевидно, в последнее время интересы бизнесменов разошлись не только в личной, но и в деловой сфере.

На прошлой неделе «Интеррос» сообщил, что совладельцы компании решили в течение 2007 года разделить активы. «Для полноценной реализации накопленного нами инвестиционного потенциала необходима новая степень свободы в принятии управленческих решений», — так объяснил этот шаг Владимир Потанин в официальном сообщении компании.

Ключевой актив холдинга, ГМК «Норильский никель» (Прохоров и Потанин на паритетных началах владеют 51% его акций), и сама управляющая компания «Интеррос» останутся за Потаниным, который выкупит долю Прохорова. Последний сложит с себя полномочия гендиректора «Норильского никеля», а Потанин войдет в совет директоров.

При этом из состава «Норильского никеля» и «Интерроса» выйдут энергетические активы, которые достанутся Михаилу Прохорову. Сей-

час партнеры владеют крупными пакетами в нескольких российских генерирующих компаниях и 35-процентным пакетом акций ведущего американского разработчика систем топливных элементов Plug Power. На базе этих активов Михаил Прохоров будет создавать новый холдинг, специализирующийся на традиционной и альтернативной энергетике. «Очевидно, совладелец „Норильского никеля“ видит в энергетическом секторе больше перспектив, чем в металлургии, и собирается активно поучаствовать в приватизации активов РАО ЕЭС», — предполагает аналитик компании «Антанта капитал» Владимир Попов.

Руководитель центра общественных связей «Интерроса» Андрей Кирпичников затруднился оценить стоимость пакета Прохорова в «Норникеле», так как «конкретная сумма будет определена ближе к концу года после решения правовых вопросов». Но если исходить из рыночной капитализации «Норильского никеля» (\$31 млрд), Прохоров может получить около \$7,75 млрд. Эта сумма многократно превышает стоимость энергетических активов, и в результате раздела у Прохорова останется более чем значительный объем свободных средств. Большая часть остальных активов «Интерроса» — пакеты акций «Полюса», Росбанка, «Проф-медиа», «Открытых инвестиций», «Силовых машин» и др. — будет разделена между партнерами пополам.

«Партнеры выбрали удачное время для „развода“, — считает аналитик Банка Москвы Дмитрий Скворцов. — Цены на никель на мировых биржах находятся на очень высоком уровне, соответственно, и капитализация „Норильского никеля“ высока как никогда». Однако никаких предпосылок для дальнейшего роста нет. Получается, что Прохоров продает свою долю «Норильского никеля» на максимуме ее стоимости.

В то же время не проиграет и Потанин: он становится основным бенефициаром крупнейшего российского производителя никеля, а его партнеру еще предстоит искать перспективные активы для инвестиций. Теперь бизнесмен сможет сосредоточиться на горнодобывающей отрасли, что, возможно, будет способствовать развитию компании.

Вряд ли пострадают и миноритарные акционеры «Норильского никеля»: Прохоров не выбрасывает свои акции в свободную продажу, так что сделка не должна сильно повлиять на котировки. □



Начав полеты, «Скай экспресс» рассчитывает кардинально увеличить рынок воздушных пассажирских перевозок. Но авиаторы опасаются, что борьба пойдет лишь за уже имеющихся клиентов. **ТЕКСТ:** дмитрий крюков

## Конкурентный пролет

Старт первого российского low-cost-перевозчика «Скай экспресс» неоднократно откладывался. Изначально авиакомпания планировала приступить к работе с ноября прошлого года, однако из-за проблем с лицензиями начала полеты только 29 января 2007-го. Зато ее дебют почти совпал с другим знаменательным событием: в конце января Минюст наконец одобрил введение электронного авиабилета в России.

Таким образом, «Скай экспрессу» не придется печатать бланки (это делают клиенты прямо с сайта), за счет чего она сэкономит около \$10 с каждого билета, в том числе благодаря минимальным затратам на содержание бэк-офиса. В крупных российских авиакомпаниях бумажной волокитой вынуждены заниматься от нескольких десятков до сотен человек.

Подобная экономия крайне своевременна для перевозчика, который пытается удивить рынок сверхнизкими тарифами. Например, в рамках промоакции, действующей в течение всего 2007 года, примерно четверть пассажиров «Скай экспресса», забронировавших билеты первыми, смогут летать всего за 500 руб. Цена остальных билетов на первом направлении перевозчика — Москва—Сочи — будет колебаться от 900 руб. до 3,7 тыс. руб. Таким образом, самая высокая планка цен «Скай экспресса» примерно равна наиболее бюджетным предложениям других авиакомпаний.

Экономит «Скай экспресс» не только на технологии электронного билета: компания эксплуатирует унифицированный парк из самолетов Boeing-737-300, что снижает затраты на обслуживание. Кроме того, питание и другие дополнительные услуги на борту предоставляются за отдельную плату. В компании убеждены, что для клиента важен в первую очередь безопасный перелет и «принцип справедливой цены». Действительно, загрузка премьерного рейса Москва—Сочи у «Скай экспресса» соста-

вила 68%, тогда как зимой на этом направлении перевозчики могут похвастаться лишь 30–50% занятых кресел. А по оценке Андреаса Энгеля, директора международного департамента по связям с общественностью немецкой low-cost-компании Germanwings, чтобы быть в плюсе, бюджетному перевозчику достаточно иметь 70% загрузки.

«Еще 15 лет назад в России летали около 136 млн пассажиров в год. Теперь лишь 38 млн, а на внутрироссийских линиях — всего около 18 млн, — рассуждает заместитель генерального директора по развитию бизнеса компании «Скай экспресс» Елена Пономарева. — При этом только железной дорогой ежегодно пользуются примерно 140 млн человек». Эту аудиторию «Скай экспресс» и надеется пересадить на крылья и таким образом к концу 2007 года обслужить 2–2,5 млн пассажиров, заработав \$200 млн.

## Авиаторы не доверяют заявлениям амбициозного игрока и считают, что конкурировать он будет скорее всего именно с ними, а не с РЖД

Однако авиаторы не доверяют заявлениям амбициозного игрока и считают, что конкурировать он будет, скорее всего, именно с ними, а не с РЖД. Дело в том, что заявленные сейчас тарифы кажутся специалистам слишком заниженными: они едва покрывают прямые операционные издержки «Скай экспресса». «Какие бы ни были эффективные системы продаж, есть расходы, которые неизбежно несет любая авиакомпания. Например, по обслуживанию самолетов и закупке топлива, — отмечает коммерческий директор авиакомпании «Атлант-Союз» Вячеслав Илюшин. — Кстати, топливо составляет до 60% в структуре расходов перевозчиков». А значит, вполне возможно, что в скором времени «Скай экспресс» постепенно «подтянется» в ценовой сегмент других авиакомпаний.

Конкуренция ощущается уже сегодня: два ежедневных вылета «Скай экспресса» из Москвы в Сочи осложнили жизнь другим перевозчикам. Проблема в том, что российские авиакомпании борются на довольно ограниченном количестве направлений. «У нас же страна маленькая, поэтому все летают из Москвы, — иронично замечает партнер «КМ-холдинга» Александр Мавроди. — Вот если бы линии «Скай экспресса» соединили региональные города, например Казань с Нижним Новгородом, это было бы ново и интересно. А так авиакомпания отличается от других скорее расцветкой самолетов и формой бортовпроводников». □

«Скай экспресс» готов сражаться за пассажиров на земле и в небе



РИА НОВОСТИ

золотые слова

Андрей  
Казьмин,  
президент  
Сбербанка  
→

”

**Минимальная сумма заявки на приобретение акций Сбербанка определена на уровне 68 тыс. руб.** ”

В Сбербанке уверяют, что это не предполагаемая цена размещения, а абстрактная цена, которая должна отсеять «неадекватные» заявки. Однако заявленный объем эмиссии — 3,5 млн акций — рынок может и не переварить. И после объявления цены на 23% ниже текущей рыночной акции Сбербанка за два дня упали более чем на 10%.

Герман Греф,  
министр  
экономического  
развития  
и торговли  
→

”

**Мы договорились с президентом одной из крупных компаний полностью продать нам модель самолета на 53 места с технологиями, документацией и заводом** ”

По мнению участников рынка, министр проговорился о контактах хозяина самарского «Авиакора» Олега Дерипаски с президентом Bombardier Пьером Бодуаном. У Дерипаски есть опыт в подобных делах: он уже купил лицензию на производство автомобилей Chrysler и Dodge. В Россию пришли уже почти все зарубежные автогиганты. Теперь очередь за авиаконцернами.



Российская Brocard — лишь первая ласточка в цепи грядущих поглощений

**Купив российскую часть парфюмерно-косметической сети Brocard, владелец компании «Алькор и Ко» Максим Климов стал первопроходцем на пути консолидации рынка.**

ТЕКСТ: дарья черкудинова

## Третий не лишний

На прошлой неделе компания «Алькор и Ко» выкупила у Brocard Group ее российскую сеть, насчитывающую десять магазинов. Это уже третий брэнд в активе компании после «Л'Этуаль» и Sephora (франшиза французского холдинга Moët Hennessy Louis Vuitton).

Стороны отказались сообщить сумму сделки. В прессе появились сведения, что владелец Brocard Group Давид Тетруашвили должен в результате сделки получить пакет акций «Алькор и Ко», однако в самой компании это опровергают.

Анна Дычева-Смирнова, вице-президент компании «Старая крепость», предполагает, что российская «Броккард парфюмс» обошлась «Алькор и Ко» примерно в \$5 млн. Brocard Group, по ее мнению, с наибольшей вероятностью направит выреченные средства на развитие сети на Украине: это довольно заметный игрок на местном рынке, там в сеть входят 40 магазинов.

«Для „Алькор и Ко“, владеющей более чем 300 магазинами, десять магазинов Brocard не сделают погоды, — считает Дычева-Смирнова. — Скорее всего, это приобретение позволит решить проблему вечной нехватки торговых площадей. Магазины Brocard расположены довольно удачно, особенно в Петербурге. Предполагается, что магазины переименуют в „Л'Этуаль“, тем более что ассортимент сетей практически не различается». Напротив, генеральный менеджер сети Douglas Rivoli Ваган Гаспарян считает, что главная ценность магазинов Brocard — брэнд, поэтому их вряд ли будут переименовывать. «Кроме права на аренду площадей „Алькор и Ко“ приобретает и лояльных покупателей», — полагает он.

Покупку сети Brocard считают началом тенденции к поглощениям на рынке парфюмерно-косметической розницы. «Этот рынок вышел на зрелый уровень, весь прошлый год мы наблюдали, как крупные производители покупают мелких, — говорит Анна Дычева-Смирнова. — Теперь то же самое происходит с ритейлерами». Уже скоро Гаспарян прогнозирует как минимум два крупных поглощения: «На российский рынок планирует выйти французская сеть Marionnaud, да и Sephora в один прекрасный момент может начать развиваться самостоятельно. Очевидно, что они не смогут выйти на рынок сами, им нужно будет кого-то купить». Российские игроки пока не заявляют публично о планах поглощения конкурентов, однако Анна Дычева-Смирнова сообщила, что на Brocard было уже несколько претендентов. □



КТО КОГО

## Табак преткновения

Табачная фабрика «Нево табак» распространилась с планами переезда из центра Петербурга в промзону Шушары: ее туда не пустили интересы американских бизнесменов.

ТЕКСТ: оксана царевская

«Нево табак» никак не может вывести свою фабрику из центра Петербурга, хотя для нее уже построено здание в промзоне Шушары. Напомним, что Coca-Cola, Wrigley и Gillette, чьи производства могли оказаться соседями этой фабрики, не позволили табачникам вписаться в современный ландшафт промзоны. К протестам присоединилась и Американская торговая палата. Как сообщили в «Нево табаке», компания располагает пояснением Роспотребнадзора, согласно которому новая фабрика «вообще не может быть отнесена ни к какому классу вредности». Тем не менее по результатам общественных слушаний строительство было решено запретить. Как рассказал **СФ** представитель Coca-Cola Владимир Кравцов, его компания не была инициатором «анти табачной акции» в Шушарах: «Мы участвовали в общественных слушаниях по этому вопросу как потенциальные соседи».

Теперь в Смольном подписано распоряжение о подборе нового участка для табачной фабрики. В «Нево табаке» рассчитывают на адекватную компенсацию. «Мы считаемся с интересами города. Если правительство Петербурга приняло решение о целесообразности строительства нашей новой фабрики в другом месте и готово выделить удобный участок земли, мы готовы пойти навстречу», — говорит генеральный директор и совладелец ЗАО «Нево табак» Олег Амиранов. Как заверил **СФ** вице-губернатор Санкт-Петербурга Михаил Осеевский, в правительстве города готовы подбирать устраивающие «Нево табак» варианты. Настойчивость компании в вопросе переезда связана с ее желанием использовать площади фабрики в центре города под девелоперские проекты. И столь длительное ориентирование на местности не на руку акционерам компании. Надо сказать, что в свое время некоторые наблюдатели связывали интерес к «Нево табаку» со стороны фонда UFG Private Equity (владеет 40% акций ЗАО «Нево табак») как раз с инвестиционной привлекательностью площадок в центре Петербурга. «В затянувшемся переезде нет ничего драматичного», — говорит представитель фонда UFG Private Equity Андрей Мушкин. — Но, конечно, любой проект, выбивающийся из графика, — это потеря времени, а значит, и денег». □

Чтобы выдержать конкуренцию на тесном московском аптечном рынке, компания «Итек» запустила новый, хотя и небесспорный формат торговли.

ТЕКСТ: дмитрий крыков

## Неудобный провизор

Фармритейлер «Итек» давно рассчитывал привлечь необычную аудиторию — людей, предпочитающих покупать лекарственные препараты анонимно. «Главная проблема существующих аптек — сложность покупки интимных товаров: таблеток для похудения или „Виагры“, к примеру», — объясняла еще полгода назад директор по маркетингу «Итек» Ирина Максимова в интервью газете «Бизнес».

Теперь проект приобрел реальные очертания. В течение двух месяцев на 40 станциях московского метро рядом с мини-аптеками «Итек» появятся электронные терминалы, позволяющие заказать необходимые медикаменты. К концу 2007 года их количество должно увеличиться до 90, а общие инвестиции в проект составят \$200 тыс. Кроме достижения анонимности подобная система продаж позволит представить те медикаменты, которым не хватило места на полках скромных аптечных киосков.

Однако прежде всего экспертов настораживает компетентность электронного провизора. «Часто люди идут в аптеки не просто за лекарством, а для того, чтобы получить консультацию фармацевта», — говорит представитель одной

из федеральных аптечных сетей. Кроме того, возникает проблема с рецептурными медикаментами, на которые, к слову, приходится около 30% оборота сетей. «Непонятно, каким образом процедура дистанционного заказа позволит соблюсти действующие сегодня правила. Курьер же не настолько компетентен, чтобы работать с рецептами, а провизор ездить не будет», — замечает руководитель департамента маркетинговых исследований центра «Фармэксперт» Давид Мелик-Гусейнов.

Наконец, есть и еще одно неудобство: доставка препаратов будет осуществляться в течение дня и в зависимости от срочности обойдется от 70 руб. до 150 руб. (при заказе от 1500 руб. — бесплатно). А на рынке уже есть компании, продающие лекарства дистанционно — например, через интернет, к которому имеет доступ широкая аудитория, готовая платить такие деньги за доставку. Единственное преимущество электронных терминалов от «Итек» — то, что они расположены в метро, а значит, стабильный трафик обеспечен. «С точки зрения потребителя идея слишком сложна, и скорее проект можно считать игрушкой для владельцев сети», — считает Михаил Руденко, генеральный директор «Службы доставки лекарств», занимающейся интернет-продажами. □

«Итек» рассчитывает, что на «аптечную» тайну найдется такой же спрос, как и на банковскую





три вопроса

Заместитель генерального директора авиакомпании «ВИМ-авиа» Сергей Пинчук комментирует ситуацию с претензиями Ространснадзора за задержки рейсов под Новый год.



**«Секрет фирмы»:** Почему претензии предъявлены только трем российским авиакомпаниям, в том числе вашей?

**Сергей Пинчук:** Об этом можно только гадать. Задержки рейсов в период праздников случаются у многих. Например, чартер может быть задержан по просьбе туроператора. Также учтите пиковый сезон. В обычные дни Домодедово обслуживает 50–60 рейсов в день. А с 26 декабря по 14 января через него прошло 6500 рейсов. Когда одновременно вылетают 25–30 самолетов, любой сбой в работе аэропорта вызывает цепную реакцию.

**СФ:** То есть во всем виноваты туроператоры и аэропорты?

**СП:** Авиация — дискретный вид транспорта. Например, метеоусловия продолжают влиять на полеты вне зависимости от законодательного регулирования.

**СФ:** Как авиакомпания отреагировала на действия Ространснадзора?

**СП:** Мы узнали о претензиях к нашей работе из СМИ. Мы пока не знаем, какие претензии предъявляет регулятор, поэтому не можем говорить об их устранении.



Один из крупнейших российских туроператоров может случайно покинуть четверку лидеров

Налоговики лишили статуса юридического лица одного из лидеров туристического рынка — компанию Coral Travel. Причиной могли стать как происки конкурентов, так и банальная ошибка. **ТЕКСТ:** дарья черкудинова

## За границей и без документов

Налоговая инспекция №46 посчитала основанную в 1998 году компанию фирмой-однодневкой и 11 января вычеркнула ее из реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ). Согласно поправкам к закону о госрегистрации, вступившим в действие в июле 2005 года, исключение возможно, если в течение года фирма не подавала отчетов о выплате налогов и не проводила банковских операций со счетами. Заявленный оборот Coral Travel в 2005 году составил \$138,6 млн. «У нас нет задолженностей по отчетной документации и уплате обязательных платежей в бюджет государства», — разводил руками генеральный директор компании Джошкун Юрт. Однако обращения компании в налоговую инспекцию результата не дали. Пришлось обратиться в суд.

Coral Travel стала первой заметной жертвой поправок к закону о госрегистрации. Но, как говорит Елена Наговицына, начальник департамента налогового и финансового права компании «Частное право», похожие истории встречаются довольно часто в самых разных отраслях: «Поправить дело можно только судом. Налоговые службы имеют право вычеркивать компании из ЕГРЮЛ, но не вписывать их обратно».

При этом, отметила Наговицына, если компанию вычеркнули из реестра, она фактически перестает существовать, теряет право осуществлять хозяйственную деятельность и пользоваться своими счетами. Однако руководство Coral Travel заявляет, что требований о прекращении деятельности компания не получала, поэтому продолжает работать как раньше.

Coral Travel занимается одним из наиболее востребованных направлений — турецким; в этом сегменте действуют много крупных игроков. Некоторые, например Tez Tour, Pegas Touristik, так же как и сама Coral Travel, контролируются гражданами Турции. Конкуренты туроператора предпочитают рассматривать ситуацию как недопонимание. «Произошла какая-то ошибка, и Coral в скором времени выиграет суд. Я не склонна винить конкурентов в том, что произошло: на рынке сейчас нормальные отношения между игроками», — комментирует Анна Подгорная, директор по продажам компании Pegas Touristik.

Впрочем, исключать «конкурентскую» версию нельзя, ибо отношения между игроками все же не столь безоблачны. Так, по информации **СФ**, недавно один из крупнейших российских туроператоров заключил с рядом турецких отелей договоры о выкупе номеров на летний сезон. Компания предложила отелям выгодные условия, однако с условием, что те не будут принимать туристов от Coral Travel. □

**Топ-менеджеры агропромышленной группы «Евросервис» не захотели портить себе резюме участием в подготовке к рискованному IPO.** ТЕКСТ: дмитрий лисицин

## IPO не всем впрок

На прошлой неделе группу «Евросервис», основным владельцем которой считается петербургский предприниматель Константин Мирилашвили, покинули сразу два ключевых топ-менеджера — генеральный директор Марина Голованова и генеральный директор Сахарной компании холдинга Андрей Корнюшенко. Как сообщил **СФ** заместитель председателя совета директоров группы Давид Эпштейн, их уход не связан с бизнесом: «Марину Голованову заставили уйти семейные обстоятельства, а Корнюшенко покинул компанию по собственному желанию». Однако, скорее всего, менеджеры ушли из-за нежелания участвовать в предстоящем публичном размещении акций группы. Летом 2006 года стало известно, что «Евросервис», один из лидеров сахарного рынка и один из крупнейших импортеров мяса и птицы в России, планирует выйти на IPO. Чтобы увеличить свою стоимость, компания начала агрессивно расширять бизнес: в сентябре «Евросервис» купил у Славянской сахарной компании четыре сахарных завода в Краснодарском крае. А чтобы улучшить управление, «Евросервис» пригласил известных топ-менеджеров: экс-гендиректора «Русагро» Марину Голованову и бывшего финдиректора сахарной компании «Разгуляй» Андрея Корнюшенко. Однако оба менеджера не продержались в компании и полугода.

«Марина Голованова приходила с задачей провести IPO „Евросервиса“, однако, по всей видимости, его придется отложить», — говорит гендиректор компании «Старая площадь» Светлана Колосова, хорошо знакомая с Головановой. Стоит отметить, что Голованова написала заявление об уходе еще в декабре. Незадолго до этого «Евросервис» официально сообщил на своем сайте, что «вопрос о выходе группы на IPO обсуждался в компании, но решение по данному вопросу принято не было».

Давид Эпштейн категорически опроверг эту версию, заявив, что «Евросервис» намерен разместиться на фондовых площадках в 2007 году. Тем не менее в осуществимости этих планов есть некоторые сомнения. «Перед IPO нужно подготовить компанию к финансовому аудиту и аудиту системы управления», — поясняет источник, знакомый с ситуацией. — Однако, как оказалось, собственник не готов пойти на кардинальное повышение прозрачности компании». По версии источника, Голованова и Корнюшенко, понимая, что в такой ситуации шансов на успешное IPO крайне мало, решили не портить себе резюме профессиональной неудачей и ушли. Сама Марина Голованова также подтвердила **СФ**, что у нее имелись разногласия с собственником на предмет дальнейшего развития бизнеса. «Соглашаясь на предложение возглавить компанию, я недостаточно хорошо разобралась в планах собственника», — сказала она. □

**«Соглашаясь на предложение возглавить компанию, я недостаточно хорошо разобралась в планах собственника»**

НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ собрание акционеров «Евросервиса» избрало новый совет директоров, который возглавил депутат Госдумы первого созыва Сергей Станкевич, ранее уже бывший гендиректором компании. По данным **СФ**, это назначение планировалось еще летом, когда стало впервые известно о подготовке компании к IPO в 2007 году, — хотя потом компания успела публично дезавуировать соответствующие заявления. В совет вошли четыре независимых директора, в том числе немецкий ученый Питер Тиллак. Приход новых директоров выглядит логичным решением — Константин Мирилашвили, возглавлявший совет до этого, мог показаться инвесторам слишком неоднозначной фигурой. Хотя бы потому, что его брат Михаил, тоже петербургский бизнесмен, отбывает 12-летний срок за создание организованного преступного сообщества. С другой стороны, Сергей Станкевич тоже имеет бурное прошлое: в 1996 году он был объявлен в международный розыск по обвинению в получении взятки, и в 1997 году его задержали в Польше. Впрочем, в ноябре 1999-го все обвинения с него были сняты.

ИМПОРТ ГРУЗОВ ИЗ КИТАЯ?  
С НАМИ ЭТО ПРОСТО.

Реклама

Свидетельство ФТК РФ № 0002860229/00

**DHL**

**Похоже, Газпромбанк выходит из роли казначея «Газпрома»: в преддверии IPO банк постепенно избавляется от непрофильных активов — таких, например, как «Сибур холдинг».** **ТЕКСТ:** николай гришин

## Банк без газа

Газпромбанк не только обслуживает финансовые потоки газовой монополии, но зачастую выступает буфером между «Газпромом» и его многочисленными приобретениями. Например, недавно банк купил у «Итеры» 51% акций «Сибнефтегаза».

Вряд ли одну из крупнейших кредитных организаций в стране (с валютой баланса за прошлый год 904 млрд руб.) имело смысл бесконечно сохранять в роли кэптивного банка. Поэтому пару лет назад Газпромбанк взял курс на привлечение новых клиентов — как среди юридических, так и среди физических лиц. В 2006 году объем его ссудной задолженности вырос на 58%, а объем вкладов населения — на 52%. Но для развития банковского бизнеса требуются инвестиции, на которые «Газпром» в отношении своей финансовой «дочки» не го-

тов. Поэтому банк решил привлечь деньги на публичном рынке: в феврале он проводит дебютный выпуск еврообондов, а осенью 2007 года собирается выйти на IPO.

Перед выпуском еврооблигаций Газпромбанк опубликовал инвестмеморандум, заявив, что планирует избавиться от многих непрофильных активов — к примеру, от 30% акций ЗАО «Атомстройэкспорт». Соглашение о продаже уже подписано, осталось получить разрешение ФАС. Покупатель официально не раскрывается.

Но настоящей сенсацией стало заявление Газпромбанка о грядущей продаже 75% акций «Сибур холдинга», капитализация которого оценивается в \$4–5 млрд. Компания уже проходит предпродажную подготовку — в январе «Сибур холдинг» получил рейтинги Fitch и Moody's. С покупателями, скорее всего, проблем не будет: интерес к холдингу могут проявить «Рено-

ва» или «Альфа-групп», недавно купившая безникновский «Азот» (см. **СФ** №03/2007).

Аналитик «Атона» Артем Кончин не исключает, что сделка с «Сибуром» вовсе не связана с желанием «Газпрома» распрощаться с химией и означает лишь «очистку» Газпромбанка. Дело в том, что «Сибур холдинг» является крупным потребителем продукции «Газпрома», а монополия называет химическую отрасль среди своих приоритетов. Покупателем «Сибура» может оказаться другая «дочка» «Газпрома», а потенциальные инвесторы Газпромбанка не понесут риски, связанные с химическим бизнесом.

Одновременно с продажей непрофильных активов банк объявил о покупке магнитогорского Кредит Урал банка, обслуживающего финансовые потоки ММК. В итоге Газпромбанк получил нового крупного клиента, не связанного с «Газпромом». □

**После предновогоднего спада АвтоВАЗ все-таки заявил о планах увеличения производства на 2007 год: в этом ему должны помочь морально устаревшие классические модели.** **ТЕКСТ:** павел куликов

## Старый ВАЗ борозды не портит

2006 год оказался для АвтоВАЗа в целом удачным: за год концерн выпустил 745 тыс. автомобилей против 721,5 тыс. в 2005-м. Выручка компании за девять месяцев прошлого года выросла на 15,6%, до 112 млрд руб., а чистая прибыль — на 42%, до 5 млрд руб. Однако к концу года вдруг выяснилось, что на складах АвтоВАЗа скопилось 95 тыс. непроданных машин — вдвое больше, чем в 2005 году. То есть, объем продаж АвтоВАЗа в натуральном исчислении разве что не уменьшился.

На 2007 год руководство АвтоВАЗа объявило о еще более масштабных планах — произвести 776 тыс. машин; однако для этого концерну пришлось поменять стратегию. Так, в отчете АвтоВАЗа за третий квартал 2006 года говорится, что производство «классики» — ВАЗ-2105 и ВАЗ-2107 — продлится до 2007 года. Теперь же объявлено, что их производство сохранится как минимум в ближайшие два года.

Дело в том, что «классика» составляет около трети от общего объема продаж АвтоВАЗа. В пер-

вом полугодии 2006 года «пятерок» и «семерок» было продано столько же, сколько машин десяти семейства, и всего на 10 тыс. меньше, чем автомобилей серии Samara. При этом стоимость модели «Калина» сейчас примерно равна Renault Logan и Chevrolet Lanos. «Приора», которая выйдет в апреле 2007 года и, по сути, представляет собой рестайлинговую «десятку», может оказаться даже дороже: по оценке аналитика ИБ «Траст» Евгения Шаго, цена «Приоры» может достигнуть \$10–10,5 тыс.

«Пятерки» и «семерки» — единственные модели АвтоВАЗа, не имеющие конкурентов по цене: \$5,2 тыс. и \$5,6 тыс. соответственно. По мнению аналитиков, спрос на «классику» будет уменьшаться медленно, и концерн сможет стабильно на ней зарабатывать. Производство «классики» прибыльно: разработка моделей окупилась десятки лет назад, и себестоимость этих машин остается одной из самых низких в отрасли. Расставшись сейчас с ними, концерн лишился бы огромного куска прибыли.

«Классика» может остаться в производстве еще многие годы: по мнению транспортного

аналитика компании «Уралсиб» Кирилла Чуйко, до того как свернуть производство этих автомобилей, АвтоВАЗу нужно решить вопрос с сопоставимым пополнением модельного ряда. За последний год у АвтоВАЗа было несколько соответствующих вариантов, иногда совершенно неожиданных. Последнюю идею президент УК группы АвтоВАЗ Владимир Артяков недавно обнародовал в корпоративном издании «Волжский автостроитель»: производство малолитражных автомобилей класса А какой-либо зарубежной компании. Наиболее оптимистично оцениваются аналитиками перспективы совместного проекта АвтоВАЗа и канадской Magna, которая взялась разработать для автогиганта 10 новых моделей. Однако первая из них увидит свет не раньше 2009 года.

В прошлом году сразу три крупнейших мировых компании сообщили о планах выпуска для стран BRIC автомобилей по цене, сопоставимой с вазовской «классикой». Но, как считает Кирилл Чуйко, на этом поле иностранным производителям придется конкурировать с АвтоВАЗом себе в убыток. □



«Предложив людям не водку, а особый мир, можно было не тратить больших средств на продвижение и оттяпать кусочек рынка»

**СФ** №36/2004, стр. 48–51



**Компания «Русский алкоголь» не стала ограничиваться выпуском стаканов, портфелей и ящиков для своей водки «Зеленая марка». На очереди — коллекция модной одежды Green Mark Line.** ТЕКСТ: николай гришин

## Пузырь, кепка да фуфайка

«Русский алкоголь» решил подвергнуть рестайлингу свой ключевой брэнд «Зеленая марка», на который приходится 70% продаж холдинга. Теперь бутылки с этой водкой будут закупориваться не сургучными пробками, а более современными пластиковыми. Их раскрасят под серый твид, а сбоку будет надпись «Grey Cap — Серая кепка», что должно намекать на популярный в 1950-е годы головной убор. Изменятся также дизайн этикетки и форма бутылки. По словам коммерческого директора «Русского алкоголя» **Вадима Касьянова**, цель модернизации — «превратить брэнд из ностальгического в классический». В 2007 году на продвижение «Зеленой марки» планируется направить \$12 млн.

Но главная новость в другом: в рамках рестайлинга «Зеленой марки» лидер водочного рынка собирается начать выпуск модной одежды. Модельер **Андрей Шаров** уже разработал линию для мужчин, а к марту планируется выпустить модели и для женщин. В обоих случаях для ассоциации с брэндом используется стеганая ткань как элемент «стиля телогреек». На первом этапе в фирменную униформу облачатся сотрудники «Русского алкоголя», телогрейки будут использоваться также в качестве промподарков. Однако затем, по словам Касьянова, одежда Green Mark может оказаться в продаже и в бутиках, хотя конкретных договоренностей пока нет. «Мы не собираемся диверсифицировать бизнес и становиться производителями одежды, — уточняет Вадим Касьянов. — Это пиар-ход, призванный поднять статус марки. К тому же нам просто нравятся эти телогрейки».

Похожий проект в 2005 году совместно с компанией «Союз-Виктан Россия» реализовал производитель деловой одежды «Мэн стайл». «Рынок крепкого алкоголя сильно ограничен в рекламных коммуникациях, а такое сотрудничество органично вписы-



Водку «Зеленая марка» теперь будут встречать по одежке

валось в концепцию „настоящей мужской дружбы“ брэнда SV, — поясняет PR-директор „Союз-Виктан Россия“ **Сергей Комоцкий**. — Правда, с появлением нового закона о рекламе „Мэн стайл“ приостановила выпуск одежды SV, чтобы избежать подозрений антимонопольной службы в продвижении „водочного брэнда“. Впрочем, Вадим Касьянов не собирается рекламировать одежду Green Mark по телевидению — только в прессе и на местах продаж. Он надеется, что ФАС может и не обратить внимания на «водочную» одежду.

По мнению независимого эксперта алкогольного рынка **Александра Сивакова**, производство телогреек вряд ли окупится: как правило, одевают своих лояльных клиентов премиальные брэнды, и выпуск фирменной одежды был бы к лицу, например, «Русскому стандарту». А потребители «Зеленой марки», водки из среднего ценового сегмента, как полагает Сиваков, вряд ли смогут, несмотря на свою многочисленность, сформировать широкий спрос на одежду известного модельера. **СФ**

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Компания «Русский алкоголь» управляет алкогольными активами холдинга «Промышленные инвесторы». Ключевые предприятия — ликероводочные заводы «Топаз», «Ушба», Первый купажный завод и завод по производству слабоалкогольных коктейлей «Браво премиум». Летом 2007 года должна начаться эксплуатация еще одного ликероводочного завода — «Сибирского». В 2006 году группа произвела более 8 млн дал водки и, согласно данным Росстата, стала лидером отрасли. Около 70% продаж холдинга приходится на брэнд «Зеленая марка», созданный Вадимом Касьяновым. В 2003 году он продал брэнд «Русскому алкоголю», а сам стал топ-менеджером компании.

## Когда компании приплачивали своим клиентам

Иногда компаниям выгоднее прибегнуть к услугам потребителей, нежели использовать их как покупателей. А за услуги, как известно, надо платить.



**№1 Бонусный ролик.** В 2006 году владельцы популярного сайта любительских видеороликов YouTube.com продали его корпорации Google за \$1,6 млрд. Теперь новые собственники решили дать заработать другим. Пользователи и раньше выкладывали на сервере свои творения бесплатно, а в скором времени начнут получать за это деньги (сумма вознаграждения, правда, пока неясна). Дело в том, что посетители сайта ежедневно просматривают 70 млн роликов и владельцы уже не опасаются, что система вознаграждений заставит людей забыть об искусстве ради наживы. Напротив, компания намерена таким образом «поощрять креативность». Впрочем, YouTube не первый из сайтов, который демонстрирует аттракцион неслыханной щедрости. Появившийся осенью 2005 года Revver предложил авторам видеороликов взаимовыгодную схему: он будет монтировать в их творческий продукт рекламу, а 50% доходов от нее отчислять создателям контента. □

**№2 Щедрость в гигабайтах.** В сентябре 2004 года российский хостинг-провайдер «Мастерхост» стал платить клиентам по 15 руб. за каждый загруженный гигабайт. Потратить эти деньги пользователи могли по своему усмотрению. В начале 2005 года компания одумалась и свернула акцию, но от щедрых жестов не отказалась. Сейчас она предлагает пользователям зарабатывать на собственных друзьях. За каждого приведенного неофита «Мастерхост» перечисляет на счет старого клиента 10% от суммы сделки. Правда, эти денежные бонусы можно использовать только для оплаты услуг хостинга. Сегодня «Мастерхост» поддерживает свыше 65 тыс. сайтов. □

**№3 Печатные деньги.** В поисках информационных поводов «Комсомольская правда» обратилась к собственным читателям. Начиная с 2004 года газета каждую неделю разыгрывала 300 руб. среди людей, приславших в редакцию самое интересное сообщение. За три года аудитория газеты, по данным Gallup Media, увеличилась с 1,9 млн до 2,1 млн человек. Размер вознаграждения вырос более существенно и составляет сегодня 2 тыс. руб., причем его получают все ньюсмейкеры. Наверное, дело в том, что достойных среди них немного: из нескольких тысяч читательских писем темами для статей становятся единицы. □

**№4 Реклама на связи.** Северо-Западное отделение компании «Мегафон» предложило клиентам услугу «Мобильная реклама» еще в 2002 году. Абонент мог подписаться на SMS-рассылку с рекламными блоками, а в качестве компенсации оператор пополнял его счет на \$0,02 за каждое прочитанное сообщение. Через год на услугу подписались 54 тыс. человек. Тем не менее большинство рекламодателей посчитали, что затраты не окупаются, и проект был свернут. Однако идея оказалась живучей. В конце 2005 года «Мобильная реклама» возродилась — ее основным заказчиком выступил сервис знакомств Minir.ru. □

**№5 Эфирный бензин.** Призы разыгрывают многие радиостанции. А вот «Авторадио» решило ввести энергию своих слушателей в полезное русло и в 2004 году запустило акцию «Народная пробка». За актуальную информацию о заторах на дорогах автомобилисты получали мелкую бытовую технику. С сентября 2006 года «Авторадио» переименовало проект в «Хорошо стоим» и приблизило формат вознаграждений к запросам своей аудитории. Теперь десяти самым активным по итогам недели автомобилистам заправляют полный бак бензина. Передача весьма популярна и выходит в эфир каждые полчаса. □





версии АЛЕКСАНДРА бирмана

**Компания приняла довольно активное участие в дележе наследства ЮКОСа, переходя подчас дорогу даже «Роснефти». Но и такие вольности сходили Гуцериеву с рук** ”

## ИСКЛЮЧЕНИЕ ИСКЛЮЧЕНИЯ

Президент «Русснефти» Михаил Гуцериев стал вторым после Михаила Ходорковского видным российским нефтяником, против компании которого возбуждено уголовное дело. А ведь до сих пор «Русснефть» казалась исключением из правил.

Гуцериев ушел из государственной «Славнефти» и занялся созданием частной нефтяной компании в 2002 году, всего лишь за год до «дела ЮКОСа». Пока другие сырьевые магнаты, желая минимизировать политические риски, привлекали в партнеры западные топливные гиганты или продавали свои активы госкомпаниям, основатель «Русснефти» только начинал приобретать месторождения и НПЗ. При этом его компания приняла довольно активное участие в дележе наследства ЮКОСа, переходя подчас дорогу даже «Роснефти». Но и такие вольности сходили Гуцериеву с рук.

Первый тревожный звонок прозвучал лишь в середине лета 2006 года. В июне досрочно сложил с себя полномочия члена Совета федерации брат президента «Русснефти» Хамзат Гуцериев. А интернет-агентство «Ингушетия.ру» сообщило об обысках, которые якобы «проводятся у братьев Гуцериевых и их родственников». Тогда эта информация не получила официального подтверждения. Но весьма показательно, что ее появлению предшествовали знаковые кадровые перестановки в Генпрокуратуре. Глава этого ведомства Владимир Устинов перешел вместе со своими соратниками в Минюст, поменявшись мундирами с Юрием Чайкой.

Нелишне отметить, что с Устиновым был довольно тесно связан владелец Международного промышленного банка тувинский сенатор Сергей Пугачев. С ним Гуцериев сотрудничал еще с тех пор, когда «Межпром» пытался завладеть «Славнефтью». Позднее, в 2004 году, «Русснефть» купила у Межпромбанка нефтедобывающие компании «Белые ночи» и «Аки-Отыр».

В ряде случаев правоохранительные органы вольно или невольно помогали Гуцериеву и его деловым партнерам. Например, после ареста главы Мосстройэкономбанка Казибека Тагирбекова владелец «Нафта-Москвы» Сулейман Керимов смог получить контроль как над самим банком, так и над контролируемым им «Смоленским пассажиром». Впоследствии эти активы достались промышленно-финансовой компании «Бин», возглавляемой Саитом Гуцериевым.

Сейчас же наступление ведется по всем фронтам. К расследованию дела о неуплате «дочками» «Русснефти» налогов на 740 млн руб., которое Генпрокуратура возбудила еще в ноябре 2006 года, подключился следственный комитет МВД. А чуткое московское правительство решило отказаться от услуг Керимова при создании Объединенной гостиничной компании. Вряд ли высокопоставленные покровители Гуцериева и Керимова утратили рычаги влияния. Просто эти мавры, скорее всего, уже сделали для них свое дело. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)







# «Главное в нашем бизнесе – стабильность...»

Генеральный директор «Джи Эм-АВТОВАЗ» Ричард Свандо

Каждый день, тысячи людей пользуются автомобилями производства «Джи Эм-АВТОВАЗ». Сделать так, чтобы наши покупатели гордились автомобилями, которые мы выпускаем, – наша главная цель. И для ее достижения мы неукоснительно движемся по пути совершенствования технологий, внедрения новых разработок и улучшения качества нашей продукции. Поэтому нам необходима поддержка надежной страховой компании. Принимая во внимание прочные позиции компании Allianz на российском рынке, мы остановили свой выбор именно на ней. С начала 90-х годов прошлого века Allianz заслужил доверие многих российских клиентов и помог осуществить их планы на будущее. Мы уверены, что Allianz может быть полезен и Вам.

[www.allianz.ru](http://www.allianz.ru)

Преимущество на Вашей стороне.

**Allianz** 







# Частная практика

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

поглощение → с26  
стратегия → с30  
конкуренция → с34

ГЛАВЕ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «ТЕХНОПАРК» МАКСИМУ БИРЮЛИНУ НЕ УДАЛОСЬ СДЕЛАТЬ СВОЮ СЕТЬ ОБЩЕРОССИЙСКОЙ. ТЕПЕРЬ ОН ПЫТАЕТСЯ СОЗДАТЬ ПРЕМИАЛЬНЫЙ БРЭНД BORK НА РЫНКЕ МЕЛКОЙ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ С ПОМОЩЬЮ «НЕМЕЦКИХ КОРНЕЙ» И ПРИ ПОДДЕРЖКЕ СЕТИ «М.ВИДЕО».

## Железный марш

ТЕКСТ:

павел куликов

Хотя компания Bork позиционирует себя как производитель бытовой техники и электроники, собственного производства она не имеет. Классическая маркетинговая компания размещает заказы на производство мелкой бытовой техники на OEM-заводах (Original Equipment Manufacturer) в Китае, Корее, Польше, Венгрии и Германии.

Маркетинговые компании составляют собственные продукты из комплектующих, уже имеющихся у OEM-производителя, так же как дети складывают домики из Lego. Если удастся найти удачную комбинацию из корпуса, декора, элементов управления и внутренних составляющих, то уникальный продукт готов. Однако в большинстве случаев для такой компании главное не уникальность, а цена. По-другому было бы слишком сложно соревноваться с транснациональными марками.

В самой компании Bork говорят, что марка родилась еще в 1992 году, однако, по утверждению участников рынка, Bork появился на полках российских магазинов не раньше 2004 года. К этому моменту на отечественном рынке уже были по крайней мере четыре российских маркетинговых брэнда с федеральным охватом: Scarlett, Vitek, Polaris и Binatone. Все они позиционируются в низком цено-

вом сегменте, и с демпингом Максим Бирюлин — создатель брэнда — опоздал. Тогда он решил делать технику с использованием более дорогих комплектующих из металла и продавать ее по цене премиум-продуктов.

Вероятно, в оправдание высокой цены Bork позиционируется как техника из Германии: по результатам исследования агентства MASMI, 67% жителей России уверены, что Bork — немецкий брэнд. Этот результат компании больше двух лет удается поддерживать благодаря крайней степени закрытости. Однако в последнее время Bork проявил настолько мощную рекламную активность и привлек столько внимания, что теперь уже его настоящее происхождение будет сложно скрыть от рядовых потребителей.

### Немецкие корни

ОФИС BORK МЫ НАШЛИ на территории ВВЦ, в бывшем павильоне Центросоюза.

с21



Bork изо всех сил старается выделиться среди многообразных производителей однообразной бытовой техники

С ценовой конкуренцией Максим Бирюлин опоздал. Тогда он решил делать технику с использованием более дорогих комплектующих из металла и продавать ее по цене премиум-продуктов

#### ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ BORK занимается продвижением одноименного бренда бытовой техники и электроники, которую изготавливают по ее заказу OEM-производства в Китае, Польше, Венгрии, Германии и Корее. На малую бытовую технику приходится 60% продаж, 25% — на технику для климата (вентиляторы и обогреватели), остальное — на микроволновые печи и пылесосы. Компания производит и аудиовидеотехнику, но в незначительных объемах. Оборóт марки Bork, по независимым оценкам, составляет \$65 млн. Узнаваемость бренда в Москве, где продается большая часть техники этой марки, по данным MASMI, составляет 37%. По данным Gallup Media, техника Bork есть у 7,9% московских семей. По официальной информации, предоставленной компанией Bork, ее штаб-квартира находится в Берлине и бренд имеет немецкое происхождение. Центральный офис, где разрабатывается концепция продуктов, расположен в Москве. Марку Bork считают немецкой 67% опрошенных MASMI потребителей.

На здании не заметно ни вывески, ни даже номера самого павильона. Корпоративная культура в компании Bork тоже специфична: даже топ-менеджеры не владеют полной информацией о положении дел в компании. «Каждый знает ровно столько, сколько знает», — говорит директор по рекламе Bork **Марк Бергер**.

Историю создания бренда менеджеры Bork отказываются рассказывать наотрез, упирая только на немецкое происхождение марки. В обращении же президента Bork Electronik GmbH **Гермара Пфлуга**, размещенном на сайте компании, сказано, что «три года назад в штаб-квартире компании в Берлине было принято решение об открытии восточно-европейского отделения Bork». Далее Пфлуг рассказывает о стратегии завоевания российского рынка немецкой компанией Bork.

Однако в западных источниках **СФ** не удалось найти ни одного упоминания этой марки. Участники российского рынка бытовой техники также в один голос утверждают, что немецкой компании Bork на самом деле не существует, а создатель марки — Максим Бирюлин, чей основной бизнес — розничная сеть «Технопарк» из двух десятков магазинов в Липецке, Туле, Калуге, Белгороде, Воронеже и Москве. У **СФ** нет оснований не доверять именно этой версии.

В рейтинге крупнейших ритейлеров газеты «Коммерсантъ» сеть занимает 31-е место с оборóтом \$200 млн. По словам директора по связям с общественностью РАТЭК **Антон Гуськова**, это «обычная среднего размера сеть». Примечательна она лишь своим скрупулезным отношением к private label, к числу которых вначале принадлежал и бренд Bork.

Производство бытовой техники под брендом Bork — уже вторая попытка Бирюлина на ниве private label. Первая частная марка сети называется Bimatek (сокращение от Бирюлин-Максим-техника) и позиционируется в нижнем ценовом сегменте. Несколько позиций мелкой бытовой техники Bimatek и сейчас продает-



ся в магазинах «Технопарка». Оборот марки Bimatek составляет \$15 млн.

В 2004-м Бирюлин запустил еще одну частную марку — Bork, уже премиальную, в сегментах мелкой бытовой техники (чайники, кофеварки, тостеры и т. д.), техники для климата и аудиовидеотехники. На этот раз он пошел по стопам Scarlett и Vitek, начинавших как Scarlett England и Vitek Austria.

Вначале «техника из Германии» никак не выделялась на полках. Это были обыкновенные бытовые приборы из белого пластика по образцам дизайна OEM-производителей. Через год штатные дизайнеры Bork разработали внешний вид нескольких приборов в металле. Серия получила название Pro Line и перевернула судьбу марки. Она вызвала интерес у нескольких региональных сетей, среди них была, например, когда-то принадлежавшая **Олегу Тинькову** питерская сеть «Техношоп». И с 2005 года техника Bork стала продаваться в некоторых сетевых магазинах.

**Премиальный тандем**  
ФЛАГМАНСКИМ ПРОДУКТОМ BORK стал брутального вида металлический «соковыжиматель». Он стал позиционироваться как самая мощная и дорогая бытовая соковыжималка на рынке. Другие приборы Bork находятся в верхней части среднеценового сегмента. Например, металлический чайник с крышкой, фиксируемой в трех положениях «как дверь автомобиля Mercedes», в рознице стоит около 3,5 тыс. руб. Более высокую цену на массовом рынке имеют лишь чайники Siemens линейки Porsche Design — около 4 тыс. руб.

По словам директора по маркетингу Bork **Татьяны Чичикаловой**, самые дорогие и мас-

сивные продукты Bork всегда были и самыми продаваемыми. Летом 2005 года компания вывела на рынок напольный вентилятор Military в металлическом корпусе и с гигантскими лопастями. «За сезон мы хотели продать их всего 500, а продали втрое больше», — рассказывает Чичикалова.

Цена должна была играть важную роль в позиционировании и подчеркивать статус брэнда. Поэтому в Bork всегда стремились ее жестко контролировать. «Покупатель должен знать, что бешеных дискаунтов здесь не будет», — объясняет Татьяна Чичикалова. Эта позиция осложнила переговоры менеджеров Bork с крупнейшими сетями. Спасало только то, что в свое время они угадали с формированием ассортимента. По данным «ГФК-Русь» на конец 2006 года, флагманские продукты Bork оказались в самых быстрорастущих товарных категориях. Продажи соковыжималок показали беспрецедентный рост на 35%, а чайников — на 12%.

Менеджерам компании удалось договориться с гипермаркетами «Ашан», Metro, «О'Кей», «Лента» и «Мосмарт». На эти магазины сейчас приходится 30% всех продаж техники Bork. Из специализированных сетей бытовой техники есть договоренности пока только с «М.Видео». «В „Ленте” и „О'Кей” товар продается по той же цене, что и в „М.Видео”, — говорит Чичикалова. „Ашану” и Metro компании пришлось уступить. С „Эльдорадо», как с дискаунтером, по словам Татьяны Чичикаловой, Bork поставки своей техники не обсуждала сознательно, переговоры с «Техносилой» и «Миром» пока не увенчались успехом и продолжаются до сих пор.

Коммерческий директор «М.Видео» **Михаил Кучмент** так объясняет решение его

#### Десятка крупнейших рекламодателей на рынке мелкой бытовой техники (2-е полугодие 2006 года)

РЕКЛАМОДАТЕЛЬ	КОЛИЧЕСТВО ВЫХОДОВ
SEB	14 674
PROCTER & GAMBLE	6267
«МИР ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ»	4665
PHILIPS	1287
DELONGHI	786
BORK	684
GOLDER ELECTRONICS	466
MATSUSHITA ELECTRIC	356
«М.ВИДЕО»	249
«НЕВОТОН»	246

УЧИТЫВАЮТСЯ КОНТАКТЫ С АУДИТОРИЕЙ ТЕЛЕВИДЕНИЯ, РАДИО, ПРЕССЫ, НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЫ, КИНО  
ИСТОЧНИК: TNS GALLUP MEDIA

компании работать с Bork: «Ниша премиум-продуктов на рынке мелкой бытовой техники раньше не была заполнена. Каждый производитель понемногу представлен в премиальном сегменте, а у Bork много уникальных продуктов премиум-сегмента». Для «М.Видео» партнерство с Bork имеет стратегическую ценность: по словам Кучмента, в условиях жесткой конкуренции между электронными ритейлерами сеть уделяет особое внимание премиальной технике.

«Наше сотрудничество выходит за рамки стандартной работы», — говорит Кучмент. Часть продуктов Bork выставляются единой выкладкой, а не отдельно по категориям. В магазинах «М.Видео» работают демонстраторы Bork. В будущем «М.Видео» планирует участвовать в разработке новых продуктов брэнда. Как результат, Bork занимает в «М.Видео» первое место по продажам в сегменте мелкой бытовой техники, обогнав мировых лидеров.

www.cityreklama.ru

рекламное агентство

**CITY**  
reklama

тел: (495) 676-4030  
(495) 424-7473

**Наружная реклама в Москве**  
**Собственные конструкции**  
**Щиты 3x6 (Афиши)**  
**Брендмауэры**  
**Перетяжки**



## НОУ-ХАУ

**Чтобы продвигать премиальные продукты на рынке мелкой бытовой техники, компания Bork:**

- позиционирует их как немецкую технику, хотя в Германии производит единичные модели, а концепция продуктов разрабатывается в центральном офисе в России;
- производит бытовые приборы в металлическом корпусе и разрабатывает для них дизайн, напоминающий профессиональную технику для приготовления пищи;
- в рекламных сообщениях ориентируется на женскую аудиторию, используя слоган «Техника с мужским характером».

## РЫНОК

СОГЛАСНО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ, проведенного Gallup Media, самая распространенная марка мелкой бытовой техники в Москве — Tefal. Продукты под этим брэндом есть у 34,8% московских семей. На втором месте марка Bosch (31,3%). Пятерку лидеров замыкают Braun (30,4%), Philips (26,9%) и Vitek (24,8%). В целом по России потребительские предпочтения другие: лидирует Scarlett (23,8%), за ним следуют Tefal (21,1%), Vitek (20,6%), Bosch (17,4%) и Philips (17,2%). Объем российского рынка мелкой бытовой техники компания «ГФК Русь» оценивает в 25–30 млн единиц. Самыми быстрорастущими сегментами в 2006 году стали пароварки и соковыжималки — рост составил 37% и 35% соответственно. Продажи в категориях фритюрниц и тостеров, напротив, упали на 13%. Самый крупный сегмент по количеству проданных единиц техники в России — чайники, по объему продаж в денежном измерении — пылесосы. Московский рынок стагнирует: в первом полугодии 2006 года, по данным «ГФК Русь», он вырос всего на 0,9%. На российском рынке за этот период отмечен рост 10,3%. В 2005 году он составил целых 40%, в результате чего произошло затоваривание. В 2007 году ожидается дальнейшее снижение темпов роста.

В свою очередь, на «М.Видео» приходится самая внушительная часть продаж техники Bork — 40%.

**Мечты домохозяйек**

ЗА ПРЕДЕЛАМИ МАГАЗИНОВ «М.ВИДЕО» маркетологам приходится формировать имидж самостоятельно. Это приводит

## Флагманским продуктом Bork стал brutalного вида металлический «соковыжиматель». Он стал позиционироваться как самая мощная и дорогая бытовая соковыжималка на рынке

производителя к весьма неожиданным и спорным ходам. В начале 2006 года менеджеры Bork совместно с известным рекламистом **Андреем Амлинским** разработали идею нового позиционирования брэнда. Прежний слоган Bork «Боле чем» поменялся на «Техника с мужским характером».

Бытовые приборы Bork предназначаются женской аудитории, но при этом в их позиционировании, по выражению Марка Бергера, должно присутствовать мужское начало.

В начале прошлого года агентство Proximity сняло для компании несколько роликов. Например, в рекламе кофеварки женщина нажимает кнопку на бытовом приборе, после чего камера ныряет внутрь кофеварки и крупным планом показывает, как с бешеной скоростью вращаются мощные металлические механизмы и идет пар. По замыслу рекламистов, демонстрация различных «железяк» должна была подчеркнуть «мужское начало» техники Bork.

Летом 2006 года топ-менеджерам Bork пришла идея спонсорства показа чемпионата мира по футболу. В рамках этой кампании Андрей Амлинский снял два 15-секундных ролика, в которых стадион представлялся гигантской соковыжималкой.

В прошлом году компания использовала все основные каналы продвижения, кроме радио. Конкуренты оценивают годовой объем вложений Bork в рекламу в \$10 млн. А по данным TNS Gallup Adfact, брэнд Bork занимает седьмое место в десятке крупнейших рекламодателей на рынке мелкой бытовой техники, опередив Delonghi, Vitek и Panasonic. Массированная реклама позволила компании серьезно увеличить узнаваемость брэнда. По данным MASMI, в Москве — основном регионе присутствия Bork — узнаваемость марки среди потребителей за прошлый год достигла 37%.

**Боксеры и самолеты**

НЕСМОТЯ НА КРУПНЫЕ РЕКЛАМНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ по объемам продаж Bork значительно уступает своим российским конкурентам — Scarlett и Golder

Electronics, не говоря уже о транснациональных компаниях. По данным Gallup Media на декабрь 2006 года, техника Bork есть у 7,9% московских семей. У брэнда Scarlett этот показатель равен 16,5%, а у Vitek (Golder Electronics) — 24,8%.

Оборот Bork, со слов Марка Бергера, за год удвоился. В самой компании его традиционно не раскрывают. В исследовательских компаниях оценивают объем продаж Bork в \$65 млн, в то время как у Vitek — около \$150 млн, а Scarlett — \$160 млн. При этом ежегодные затраты Scarlett на рекламу не превышают \$4 млн. «К сожалению, Bork пока нечем похвастаться», — говорит Антон Гуськов.

Но маркетологи Bork собираются только наращивать обороты. Сейчас Bork готовится к очередной волне рекламной активности. Рассматривается спонсорство показов боксерских турниров и даже участие в организации боев. Другая идея — раскрасить в цвета брэнда рейсовый пассажирский лайнер. На этот счет у Марка Бергера есть предварительная договоренность с авиакомпанией S7.

«У менеджеров Bork есть чутье и размах», — говорит Амлинский, — но не хватает системного подхода». Желание вкладываться в дорогостоящие акции Амлинский не одобряет. Один крупный промах может привести к ошибке, на исправление которой средств может и не хватить.

Другая проблема — сохранение у потребителей восприятия брэнда как немецкого, с чем у Bork могут возникнуть проблемы. Впрочем, в основе брэнда Bork лежит еще одна идея, не исключено, что именно она и поможет это восприятие сохранить. «Покупатель нашей техники не обязательно человек с высоким достатком», — объясняет Татьяна Чичикалова. — Мы ориентируемся на перфекционистов». Они выбирают Bork отчасти за внешнее сходство с профессиональной и сверхдорогой бытовой техникой, которая большинству потребителей недоступна. Возможно, они просто не захотят верить, что технику Bork придумывают в павильоне Центросоюза на ВВЦ, или намеренно не обратят на это внимание. **СФ**



Издательский дом **Коммерсантъ**  
конференция

**29** марта **2007** года  
Москва, отель Holiday Inn

## **АУТСОРСИНГ: СПОСОБ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИЛИ НОВАЯ БИЗНЕС-ФУНКЦИЯ?**

**КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА ВЛАДЕЛЬЦАМ, РУКОВОДИТЕЛЯМ КОМПАНИЙ, ДИРЕКТОРАМ ПО РАЗВИТИЮ, КОММЕРЧЕСКИМ ДИРЕКТОРАМ, РУКОВОДИТЕЛЯМ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ, А ТАКЖЕ РУКОВОДИТЕЛЯМ И ЭКСПЕРТАМ КОМПАНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ УСЛУГИ ПО АУТСОРСИНГУ.**

### **ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ:**

#### **I сессия**

- Аутсорсинг: тенденции и перспективы развития
- Особенности развития аутсорсинга в России и мировая практика: сравнительная характеристика
- Внутренние сложности при передаче бизнес-процессов на аутсорсинг
- Аутсорсинг: от идеи к реализации: управление проектом
- Аутсорсинг как инструмент решения стратегических задач компании
- Оценка экономической эффективности использования аутсорсинга: окупают ли себя затраты на услуги
- Методики оценки рисков при передаче функций на аутсорсинг
- Факторы, влияющие на выбор поставщика услуг
- Особенности продвижения услуг аутсорсинга
- Гибкость поставщика услуг-фактор привлечения клиентов
- Идеальный аутсорсер: взгляд со стороны клиента
- Организация тендера на поставку услуг аутсорсинга: практический опыт и особенности организации
- Юридические аспекты аутсорсинга

#### **II сессия**

На этой сессии специалисты компаний поделятся информацией по аутсорсингу различных бизнес-функций, расскажут об особенностях применения аутсорсинга, о целесообразности его использования. Будут представлены следующие направления.

- IT-услуги • Учет, финансы, аудит • Маркетинг, реклама • Управление недвижимостью
- Управление персоналом • Поставки, дистрибуция и логистика • Клининг, кейтеринг

### **СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 13 500 руб.**

(без учета 18% НДС),  
включает в себя раздаточные  
материалы, сертификат,  
обед, кофе-брейк.

### **НАШЕ СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

При регистрации до 5 февраля 2007 года скидка 20%

Каждый **третий участник** от одной компании  
посещает конференцию **бесплатно**.

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы»  
предусмотрена **скидка 10%**

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru), [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)

В КОНЦЕ ДЕКАБРЯ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК MORGAN STANLEY ЗАВЕРШИЛ СДЕЛКУ ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ ГОРОДСКОГО ИПОТЕЧНОГО БАНКА.

АЛЬТЕРНАТИВЫ У МИРОВОГО ГИГАНТА НЕ БЫЛО. текст: **Юлия Гордиенко**

# Ипотечных дел мастер

Городской ипотечный банк (ГИБ) существует на рынке меньше трех лет. Однако за это время его президент **Николай Шитов** сумел выстроить успешный бизнес, вывести ГИБ в топ-10 российских ипотечных банков и привлечь в качестве стратегического инвестора крупнейший мировой инвестбанк Morgan Stanley.



Николай Шитов умеет создавать ипотечные банки с нуля

Сам Шитов утверждает, что в свое время попал в банковский бизнес случайно. Если бы не это, возможно, по сей день занимался бы математическим моделированием в курчатовском институте. Но научная работа в смутные 1990-е прокормить семью не могла, и Шитов устроился в инвестиционный отдел Ипотечного акционерного банка, где он должен был привлекать средства, выпуская ценные бумаги для проектов, связанных с недвижимостью. Затем перешел в МЕНАТЕП, который в отсутствие закона об ипотеке и залоге недвижимости (он появился лишь в 1998 году) фактически выдавал ипотечные кредиты, оформляя недвижимость на принадлежащие банку компании.

Переваривать дефолт 1998 года Николай Шитов отправился в Лондон, где получил MBA по специальности «финансы» в Imperial College of London, после чего ус-

## ДОСЬЕ

**ГОРОДСКОЙ ИПОТЕЧНЫЙ БАНК** работает на рынке ипотечного кредитования с марта 2004 года. Основная команда топ-менеджеров банка во главе с его президентом Николаем Шитовым пришла из конкурирующего «Дельтакредита». Как и «Дельтакредит», ГИБ изначально придерживался концепции специализированного банка — это и сильная, и слабая его сторона, утверждают конкуренты и относят политику «Городского» к умеренно-агрессивной. При этом ГИБ играет не только на столичном рынке: в Москве выдается 40% ипотечных кредитов, еще 22% портфеля приходится на Санкт-Петербург, а 38% разбросаны по регионам. Дюрация («длина») общего портфеля составляет 15 лет. Собственный капитал банка — свыше 1 млрд руб. Сейчас ГИБ входит в первую десятку крупнейших ипотечных банков. По итогам 2006 года, его балансовая прибыль составила более \$1,7 млн



## «Тройка» и «Ростгосстрах» купили небольшой банк «Герд», переименовали его в Городской ипотечный, вложили в него \$40 млн и взяли команду из «Дельтакредита» во главе с Николаем Шитовым

троился в Merrill Lynch в подразделение по анализу развивающихся рынков. Особенный интерес Шитова вызвали ипотечные ценные бумаги.

Но в 2000 году российский рынок покал признаки возрождения и Шитову захотелось участвовать в этом процессе. Его образование и опыт работы пригласили инвестиционному фонду «США—Россия», акционеры которого предложили возглавить создаваемый с нуля ипотечный банк. Шитов вернулся в Москву и взялся за строительство «Дельтакредита» (подробнее о бизнесе банка см. **СФ** №47/2006). «Тогда считалось, что выдавать кредиты населению на 10–15 лет — это безумие, — вспоминает Шитов. — Такой банк даже не воспринимался всерьез». Однако уже через два года «Дельтакредит» стал лидером на рынке ипотеки и, по собственным оценкам Шитова, занял к тому времени более 70% рынка.

«Но в конце 2003 года в банке сложились напряженные отношения между менеджментом и акционерами, — рассказывает источник **СФ**, близкий в то время к руководству «Дельтакредита». — Фактически «Дельта» была неликвидна: не хватало ресурсов для выдачи кредитов. И Шитов настаивал на привлечении новых акционеров».

По словам топ-менеджера, Николай Шитов сам нашел покупателя на банк и выставил акционерам ультиматум: либо они продают «Дельтакредит» новому стратегическому инвестору, либо Шитов с командой топ-менеджеров уходит. Акционеры на сделку не пошли, и команда покинула «Дельту».

### Провал супермаркета

НЕСОСТОЯВШИМСЯ ПОКУПАТЕЛЕМ оказался глава компании «Тройка Диалог» **Рубен Варданян**. В то время он занимался возрождением умирающей компании «Ростгосстрах» (РГС). С 2001 года консорциум инвесторов во главе с «Тройкой Диалог» на аукционах выкупал у государства долю в страховой компании, доведя к 2003 году свой пакет до 75% минус одна акция. При этом второй по величине па-

кет акций (18–20%) оказался у самого Варданяна, который и возглавил «Ростгосстрах». Основным же акционером, как считают на рынке, был председатель совета директоров РГС **Данил Хачатуров**.

За два года Варданяну удалось увеличить страховые сборы с \$200 млн до \$1,1 млрд. Однако планы были еще масштабней. На базе «Ростгосстраха» и «Тройки» он собирался создать полноценный финансовый супермаркет, предоставляющий все виды финансовых услуг. Особая ставка делалась на ипотеку, для чего и понадобился специализированный банк. После неудачи с «Дельтой» «Тройка» и «Ростгосстрах» купили небольшой банк «Герд», переименовали его в Городской ипотечный, вложили в него \$40 млн и взяли команду из «Дельтакредита» во главе с Николаем Шитовым.

Главным козырем ГИБа должна была стать филиальная сеть «Ростгосстраха». Шитов проанализировал ипотечные бизнесы, успешно работавшие в связке со страховыми компаниями в Канаде и Германии, и пришел к выводу, что альянс страховщиков и ипотечных банкиров возможен.

Однако в России синергии не получилось.

Как заявлял позднее Рубен Варданян в прессе, он пришел к выводу, что критическая масса клиентов, необходимая для окупаемости идеи финансового супермаркета, наберется в лучшем случае только к 2008–2010 годам и понадобятся инвестиции в размере \$0,5–1 млрд. Кроме того, реализации проекта мешают нехватка квалифицированных менеджеров, технологические проблемы, а аудитория «Ростгосстраха» и «Тройки Диалог» не совпадают.

Поняв, что идея с финансовым супермаркетом провалилась, осенью 2004 года он продал свою долю в «Ростгосстрахе» и выкупил на эти деньги у Банка Москвы контрольный пакет в «Тройке».

### Держи канал шире

ПОСЛЕ УХОДА ВАРДАНЯНА «Ростгосстрах» возглавил Данил Хачатуров, держащий 95% акций ГИБ. Оставшаяся доля в Город-

#### НОУ-ХАУ

##### Городской ипотечный банк:

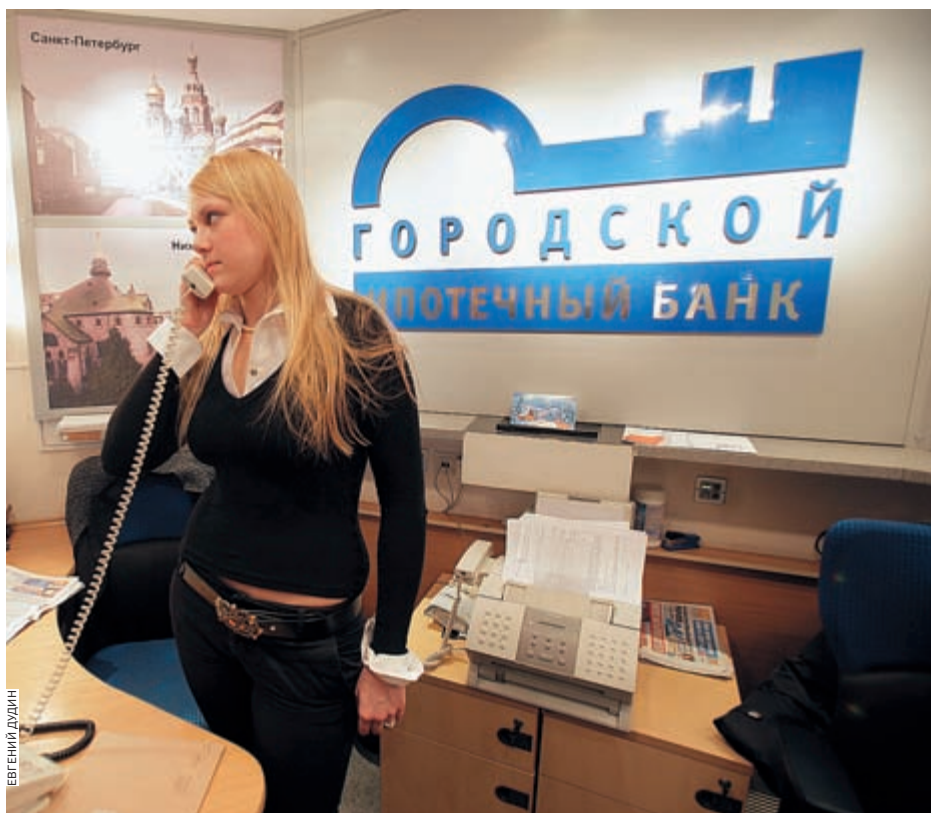
- диверсифицировал каналы продаж;
- первым среди частных банков стал использовать механизм секьюритизации ипотечных активов;
- в качестве стратегического инвестора привлек крупнейший международный инвестиционный банк Morgan Stanley.

#### РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА ипотечного кредитования в 2006 году, по данным АИЖК, составил около \$8 млрд. Другие оценки колеблются в диапазоне от \$6,5 млрд до \$12,4 млрд. Однако эксперты сходятся в одном: российский рынок ипотеки еще не насыщен и в течение ближайших лет будет демонстрировать бурный рост. В частности, по прогнозам главы «Дельтакредита» Игоря Кузина, к 2009 году он может достигнуть отметки \$30 млрд. Впрочем, во многом нынешний рост спровоцирован двукратным увеличением цен на недвижимость в 2006 году: удорожание квадратных метров привело к увеличению среднего размера кредита. По данным ЦБ, на 1 января 2006 года ипотечным кредитованием в России занимались 395 банков. При этом львиную долю рынка по-прежнему занимает Сбербанк: общий портфель его жилищных кредитов на 1 июля составлял почти \$4 млрд. Другим мощным игроком стала группа ВТБ (ВТБ, ПСБ и ВТБ 24), которая закрыла год с портфелем, равным \$930 млн. С \$180 млн до \$417 млн увеличился в минувшем году портфель «Дельтакредита». Другими крупными игроками считаются Raiffeisen и Societe Generale: по мнению экспертов, в ближайшее время основными участниками рынка останутся госбанки и иностранные игроки.

ском ипотечном банке находилась у Николая Шитова и других топ-менеджеров банка, а потому они были кровно заинтересованы в построении успешного бизнеса.

В итоге Шитов считал за благо диверсифицировать каналы дистрибуции так, чтобы доля «Ростгосстраха» составила порядка 10%. Помимо распространения через сеть РГС и собственной работы с клиентами, ГИБ использовал для продажи ипотечных кредитов банки-партнеры, риэлтеров и революционный для того времени институт ипотечных брокеров. На каждый канал приходилось по 10–20% продаж.



С новыми акционерами у Городского ипотечного банка появился доступ к дешевым ресурсам

## Из-за нехватки ресурсов «Городской» в начале 2005 года на какое-то время даже перестал выдавать кредиты. «К нам приходили заемщики и говорили, что в ГИБе кончились деньги»

Если в «Дельтакредите» ориентировались на Москву и Санкт-Петербург, в ГИБе сделали ставку на регионы. За два с лишним года своего существования ГИБ вошел в 12 регионов. Еще столько же он планирует подключить в этом году. Но для создания полноценной региональной сети необходимо войти как минимум в топ-40 городов страны, указывает член правления, директор департамента ипотечного кредитования ВТБ 24 **Анатолий Печатников**. Стоимость открытия филиала, необходимого для работы ипотечного банка, составляет \$0,8–1 млн. Таким образом, возможные затраты на развитие региональной сети Печатников оценивает примерно в \$40 млн. А между тем самая главная проблема ГИБа — отсутствие доступа к дешевым и долгосрочным ресурсам.

### Где деньги лежат

В ОТЛИЧИЕ ОТ «ДЕЛЬТАКРЕДИТА», имевшего доступ к ресурсам фонда «США—

Россия», у «Городского» не было возможности получать неограниченные средства от своих акционеров. Между тем по сравнению с 2000 годом расстановка сил на рынке серьезно изменилась. У «Дельтакредита» соперников практически не было, ГИБ же запускался в условиях плотной конкуренции со стороны как минимум десяти игроков (хотя большинство из них, как и сейчас, не были специализированными).

«Очевидно, что банк с ограниченной ресурсной базой на этом рынке в полную силу работать не может», — считает банковский аналитик компании «Рус-рейтинг» **Виктория Белозерова**. — Ему сложно конкурировать с теми ставками, которые предлагают иностранные участники рынка и госбанки».

Из-за нехватки ресурсов ГИБ в начале 2005 года на какое-то время даже перестал выдавать кредиты. «К нам приходили заемщики и говорили, что в ГИБе

кончились деньги», — вспоминают конкуренты. Спасти ситуацию могли средства ЕБРР и МФК, претендовавших на долю в Городском ипотечном банке. Переговоры зашли далеко — советы директоров ЕБРР и МФК одобрили инвестиции в размере до 25% уставного капитала банка. «Если бы это случилось в начале 2005-го, безусловно, мы бы развивали ГИБ в партнерстве с ЕБРР и МФК», — говорит Шитов. Но с принятием решения иностранцы созрели лишь к концу 2005 года, когда ГИБ сам нашел способы для привлечения средств.

В качестве альтернативного механизма рефинансирования в мае 2005-го ГИБ совместно с управляющей компанией НВК, аффилированной с Бинбанком, запустил закрытый ипотечный ПИФ «НВК — городская ипотека», его активы были обеспечены пулом жилищных закладных, оформляемых ГИБом при выдаче ипотечных кредитов. Было организовано и вторичное обращение паев на ММВБ. Увы, доходность фонда оказалась невысока. «В покупку этих ценных бумаг должны более активно включиться пенсионные фонды и страховые компании, занимающиеся страхованием жизни. Лишь тогда такие инструменты будут работать», — сделал вывод глава ГИБа.

А пока стали искать источник рефинансирования на западных рынках. Тут-то Шитову и пригодился опыт, полученный во время работы в западных компаниях. Было решено секьюритизировать активы, используя механизм SPV (Special Purpose Vehicle — так называется компания-агент, на баланс которой передаются секьюритизированные активы). Собрав достаточный пул ипотечных активов, банк передает их SPV (заодно избавляясь и от большинства рисков). В свою очередь SPV выпускает ценные бумаги, размещая их на западных рынках, а на вырученные деньги расплачивается с банком, выдающим на эти средства новые кредиты. До ГИБа секьюритизацию своих ипотечных активов проводил только государственный ВТБ. Таким образом, «Городской» стал первым частным банком, использовавшим эту схему.

Общий объем выпуска ипотечных ценных бумаг (RMBS), состоящий из 1275 кредитов, обеспеченных пулом ипотечных закладных, составил \$72,56 млн, а срок обращения — до 27 лет. Бумаги были размещены на европейских и американских рынках по ставке LIBOR плюс 1,6%. Сейчас

## Первый разговор с Morgan Stanley состоялся еще в конце 2004-го. Но тогда акционеры «Городского» к продаже были не готовы

«Городской» готовит вторую сделку объемом не менее \$200 млн.

### Новые горизонты

В КОНЦЕ 2005-ГО — НАЧАЛЕ 2006-ГО на рынке заговорили о возможной продаже ГИБа стратегическому инвестору. В числе возможных покупателей фигурировали GE Money Bank и Standard Bank. А первый разговор с Morgan Stanley, по словам Шитова, состоялся еще в конце 2004 года. Но тогда акционеры ГИБа к продаже были не готовы.

Между тем Morgan Stanley всерьез заинтересовался ипотекой, приобретя ипотечные бизнесы в Великобритании, Италии и США. «Наша стратегия состоит в том, чтобы построить мировой интегрированный ипотечный бизнес и впоследствии секьюритизировать все кредиты, которые мы выдаем», — говорит исполнительный директор управления секьюритизации представительства Morgan Stanley в России **Максим Ермилов**. Из всех ипотечных рынков Россия — последний в мире крупный источник роста ипотеки.

В России Morgan Stanley хотел иметь дело только с ГИБом. «Других вариантов покупки мы не рассматривали», — говорит Ермилов. — Если бы у нас не было уверенности в ГИБе, особенно в его высококлассной команде топ-менеджеров, мы бы, наверно, не вышли на рынок». Но, как отмечают участники рынка, альтернативы «Городскому» у Morgan Stanley и не было. Инвестбанку нужен был специализированный банк, а серьезных кандидатов на продажу, помимо ГИБа, на рынке нет: «Дельтакредит» еще в августе 2005 года был куплен банком Societe Generale. Другие монобанки, включая аффилированный с группой компаний ПИК Банк жилищного финансирования, Русский ипотечный банк, Национальную ипотечную компанию и контролируемое столичным правительством Московское ипотечное агентство, в топ-10 крупнейших ипотечных банков не входят.

Итоги due diligence воодушевили Morgan Stanley. «На 1 июля 2006 года ГИБ уже входил в десятку крупнейших ипотечных банков. Команда менеджеров добилась этого всего за два с лишним года —

потрясающий результат, — восхищен Максим Ермилов. — Кроме того, у нас совпала идеология построения бизнеса».

Тем временем ГИБ демонстрировал высокие темпы роста: если в 2005 году, по собственным данным, он выдал ипотечных кредитов на сумму \$54,7 млн, то в 2006 их объем составил \$217,4 млн.

«Городской ипотечный банк — очень технологичный банк, который был не всегда равномерен в своем развитии, но занял хорошие позиции на рынке», — признает председатель правления Русского ипотечного банка **Татьяна Вознесенская**.

В итоге ударили по рукам: Данил Хачатуров продал инвестбанкам 95% акций, расстались со своими пакетами и топ-менеджеры банка. Сумма сделки не раскрывается, но осенью Данил Хачатуров оценивал банк приблизительно в \$200 млн.

Со сменой акционеров наступит новый этап в развитии ГИБа, считает председатель правления Абсолют-банка **Николай Сидоров**: доступ к более дешевым ресурсам позволит более активно наращивать бизнес. Именно в этом видит Максим Ермилов главную задачу ГИБа: «Городской ипотечный банк — во многом стартап. Ему только предстоит превратиться в масштабную компанию». Проблема фондирования (привлечения средств с рынка) с приходом Morgan Stanley отпадает сама собой, считает Ермилов. Разумеется, для этих целей ГИБ и дальше будет эксплуати-

ровать механизм секьюритизации — с помощью инвестбанка, однако условия финансирования будут улучшаться. Вливания в капитал инвестбанк делать пока не собирается, так как секьюритизация позволяет существенно снизить потребности в капитале.

«Такой акционер, как Morgan Stanley, способен придать банку новый импульс развития, привнеся западные технологии и наращивая инвестиции в бизнес банка», — считает Татьяна Вознесенская. — Можно в первую очередь ожидать снижения процентных ставок». Однако ГИБ ставки снижать не спешит. Вместо этого он, по словам Максима Ермилова, будет в целом повышать конкурентоспособность всей продуктовой линейки — в частности, в ближайшее время начнет выдавать кредит без первоначального взноса. Будут предоставляться и более крупные кредиты — свыше \$1 млн (сейчас это максимальный размер займа, который можно получить в ГИБе).

В настоящее время в банке рассматривается возможность сотрудничества с ипотечными банками Италии, Великобритании и США: если клиент ГИБа захочет приобрести недвижимость в этих странах, «Городской» сможет использовать возможности местных банков.

Вроде бы все сложилось. Но Николай Шитов, попавший в бизнес, как мы помним, по воле случая, сегодня пытается понять, не стала ли ошибкой продажа 100% акций. «Возможно, следовало бы привлечь институционального инвестора, а со стратегическим подождать годика два, чтобы продать банк дороже», — размышляет он. Но, как говорится, лучшее — враг хорошего. **СФ**

Объемы ипотечных кредитов, выданных ведущими банками \*

№	БАНК	ТЕКУЩИЙ ПОРТФЕЛЬ КРЕДИТОВ, \$ МЛН	ОБЪЕМ КРЕДИТОВ, \$ МЛН	КОЛИЧЕСТВО КРЕДИТОВ
1	СБЕРБАНК РОССИИ **	3338	4115	282 945
2	ВТБ	335	—	—
3	«ДЕЛЬТАКРЕДИТ»	275	350	8000
4	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	184,6	253,8	3596
5	«УРАЛСИБ»	187,6	220	11 000
6	ГАЗПРОМБАНК	169,3	—	—
7	АБСОЛЮТ-БАНК	134	140	2243
8	BSGV	117,1	130,1	—
9	МОСКОВМЕЦБАНК	107	135	1012
10	ГОРОДСКОЙ ИПОТЕЧНЫЙ БАНК	43,3	157,7	2844

\* С НАЧАЛА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПО ИЮЛЬ 2006 ГОДА  
 \*\* ВКЛЮЧЕНЫ ВСЕ ЦЕЛЕВЫЕ КРЕДИТЫ НА ПРИОБРЕТЕНИЕ И СТРОИТЕЛЬСТВО ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ  
 ПРОЧЕРК — НЕТ ДАННЫХ  
 ИСТОЧНИК: «РУСИПОТЕКА»



ТРИ ГОДА НАЗАД О МЕБЕЛЬНОМ КОНЦЕРНЕ «КАТЮША» СЛЫШАЛИ РАЗВЕ ЧТО ТОЛЬКО В РОДНОМ ДЛЯ НЕГО БРЯНСКЕ. С ТЕХ ПОР ОДНА ИЗ НАИБОЛЕЕ ДИНАМИЧНО РАСТУЩИХ КОМПАНИЙ ОТРАСЛИ СУМЕЛА ВОЙТИ В ПЯТЕРКУ КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ МЕБЕЛИ. **текст: андрей красавин**

## Миллионы из опилок



Сергей Авдеев создал сеть фирменных магазинов, используя бывших дилеров «Шатуры»

«В каком году ждать замены углового шкафа?» Вопрос от **Алексея Захарова** появился на интернет-странице обнинского фирменного магазина «Дятково» (входит в мебельный концерн «Катюша») в ноябре прошлого года.

Общение покупателя с продавцами длилось больше месяца: ему уже дважды привозили с московского склада не подходящую по размерам мебель. «Ошибка в программном обеспечении ОТК», — оправдывался на сайте менеджер магазина. Алексей получил мебель до Нового года. И, несмотря на проблемы с доставкой, собира-

ется заказать еще и детскую. «Качество неплохое и дизайн интересный», — объяснил Захаров **СФ**. — Лучше, чем «Шатура» или IKEA. А хорошая импортная мебель, как правило, примерно в два раза дороже — я объездил не один мебельный центр».

Производство домашней мебели в Дяткове под Брянском — одно из са-

мых современных в России. Его основной владелец **Сергей Авдеев**, придя в конце 1996 года на умирающий деревообрабатывающий завод (ДОЗ), выпускавший древесно-стружечные плиты (ДСП) и мебельные гарнитуры, за полтора года сумел восстановить производство ДСП, а еще через два года вновь начал производство мебели.

Продукцию концерна нельзя назвать дешевой. Она позиционируется в среднем ценовом сегменте. Например, цены на гостинные гарнитуры составляют от 20 тыс. до 90 тыс. руб. Это почти в два раза дороже, чем у лидера рынка — «Шатуры» (13–40 тыс. руб. за комплект мебели для гостиной). В самом Брянске предпочитают покупать шкафы и тумбы так называемых пилющиков, которые собирают мебель в подвалах и гаражах. Но это и не столь важно — компания делает ставку в основном на города-миллионники, где развивает свою торговую сеть. А в небольших населенных пунктах работают, как правило, дилеры.

Несмотря на конкуренцию с производителями недорогой мебели, «Катюше», по ее собственным данным, за последние семь лет удалось увеличить свою долю на рынке с 0,2% до 4,1%.

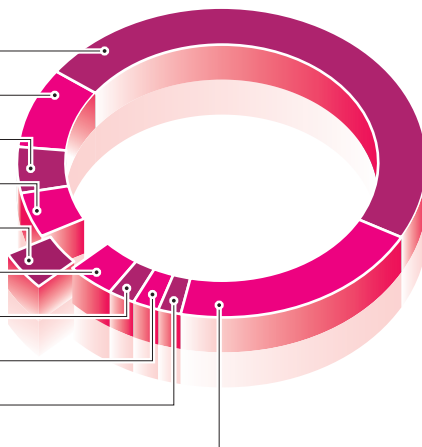
### Заход на завод

ОКОНЧИВ В 1983 ГОДУ Брянский институт транспортного машиностроения, начинающий инженер-технолог Сергей Авдеев попал по распределению в Таллин. Но обострение национальных отношений в Прибалтике заставило его вернуться в Дятково. В 1991 году Авдеев организовал участок по производству мебели, а спустя год уч-

## Гонка за лидером (доли производителей корпусной мебели в 2006 году)

48,0	Импорт
8,4	Мебельная компания «Шатура»
4,8	«Электрогорскмебель»
4,7	«Столлит»
4,1	«Катюша»
3,8	«Мебель Черноземья»
2,12	«Лазурит»
2,08	«Красный Октябрь»
1,8	«Миасс мебель»
20,2	Другие российские компании

Источник: МК «Катюша»



редил фирму «Развитие». Начав с поставок продуктов питания и алкоголя в коммерческие палатки, предприниматель уже через пару лет открыл в городе несколько магазинов, а его фирма была одним из крупных дилеров Дятковско-го деревообрабатывающего завода («Дятково-ДОЗ»).

В то время как торговый бизнес Авдеева процветал, производство на брянском ДОЗе сокращалось. В начале 1990-х годов покупательная способность упала. Если в конце 1980-х машины простаивали в очереди на погрузку ДСП по два-три дня, то в 1996 году мощности завода были задействованы на 20%. Все доходы шли на покрытие бюджетных долгов, которые выросли с 1,5 млн руб. в 1995 году до 5,5 млн руб. в 1996-м.

Наблюдая за Авдеевым и его успехами, возглавлявший в то время ДОЗ Борис Логвинов (ныне он входит в совет директоров «Катюши») предложил Авдееву помочь предприятию, став его акционером. Учитывая, что около 25% акций были распределены среди рабочих, а часть акций принадлежала руководителям ДОЗа, организовать скупку ценных бумаг не составляло большого труда. По оценкам аналитика БД «Открытие» Халиля Шехмаматова, стоимость завода не превышала \$200 тыс. — тогда это была цена примерно четырех хороших квартир в Москве. В 1996 году бизнесмен купил около 10% акций ДОЗа, стал членом совета директоров, а в ноябре того же года его избрали генеральным директором.

### Доктор Авдеев

НОВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ начал с закрытия убыточного мебельного производства на ДОЗе: на улицу были отправлены 350 из 900 работников завода. «Я поступал как доктор, — рассказывает Сергей Авдеев. — Если началась гангрена, необходимо срочно ампутировать палец, иначе завтра придется резать по локоть, а послезавтра — отрезать всю руку». У завода в результате «хирургического вмешательства» появилась четкая специализация — выпуск ДСП, что позволило, сосредоточившись на одном направлении, сократить расходы и увеличить доходность. Компании пришлось заново создавать сбытовую структуру, маркетинговую службу, отдел продаж, развивать лесозаготовку.

Бурная деятельность предпринимателя быстро принесла результат. Уже в 1998 году производство ДСП работало на 100% мощности, а в конце 1999 года было восстановлено и мебельное производство. К середине 2001 года Авдеев консолидировал контрольный пакет акций не только «Дятково-ДОЗ» и ЗАО «Развитие». Он стал владельцем обанкротившейся мебельной фабрики «Белые берега», а также дятковского филиала оборонного предприятия «Анод», выпускавшего электролампы (для Авдеева интерес представляла заводская территория, за счет которой можно было расширить профильное производство). Все фирмы бизнесмен объединил в мебельный концерн «Катюша», назвав компанию именем своей дочери.

Следующий вопрос, который предстояло решить: что делать с бизнесом дальше?

### НОУ-ХАУ

#### Мебельный концерн «Катюша»:

- консолидировал предприятия по производству мебели, ДСП и лесозаготовке;
- построил мебельную фабрику, выпускающую продукцию в среднем и высоком ценовом сегменте;
- разрабатывает мебель, привлекая европейских дизайнеров;
- наладив продажи через дилерскую сеть, приступил к формированию сети магазинов под собственной торговой маркой «Дятково».

### РЫНОК

РОССИЙСКИЙ РЫНОК МЕБЕЛИ отличается высокой степенью концентрации: десять крупнейших компаний из более чем 3 тыс. производителей выпускают больше половины всей российской мебели. По предварительным данным Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России, объем продаж мебели в России в 2006 году превысил \$4,5 млрд (рост — 15–20% в год). При этом велик объем продаж, не учитываемых официальной статистикой, — это «серый» импорт и «черное» производство так называемых цеховиков — около \$2,5 млрд. Вместе с тем усиливается конкуренция — платежеспособный спрос увеличивается медленнее, чем появляются новые производители. Ситуация может осложниться и с присоединением России к ВТО, когда пошлины на импортную мебель будут отменены. Крупнейшим отечественным производителям не удалось разрушить у покупателей представление, что российская мебель уступает импортной. Хотя большинство из них выпускают продукцию на импортном оборудовании по зарубежным технологиям.

### ДОСЬЕ

**МЕБЕЛЬНЫЙ КОНЦЕРН «КАТЮША»** — интегрированная холдинговая компания, объединяющая ЗАО «Развитие» (лесозаготовка), ОАО «Дятково-ДОЗ» (производство ДСП), мебельную фабрику «Белые берега» (производит кашированные древесноволокнистые плиты), фабрику «Катюша» (изготовление корпусной мебели) и управляющую компанию ООО «Торговый центр „Мальцовский“». Основным акционером концерна является Сергей Авдеев.

Фабрика производит корпусную мебель для спален, гостиных, детских и коридорных комнат под торговыми марками «Дятково» и Odalia. Продажи осуществляются через сеть фирменных магазинов «Дятково» (более 70 салонов), мебельные центры и дилерскую сеть по всей стране.





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Для элитной мебели компания еще не построила фирменного магазина

## В развитии дилерской сети «Дятьково» помогла реструктуризация «Шатуры» — лидера рынка корпусной мебели. Часть бывших партнеров «Шатуры» стала работать с «Дятьково»

Расширять производство ДСП или мебели? «Хороший завод ДСП стоит 150 млн евро, — говорит Авдеев. — Мы понимали, что таких денег не найдем. В то же время инвестиций в мебельное производство, которое является, по сути, сборочным, требуется в пять раз меньше». Деньги на строительство взяли в кредит (25 млн евро «Дятьково-ДОЗ» получил в Сбербанке), еще 5 млн евро — из оборотных средств.

В конце лета 2003 года мебельная фабрика «Катюша» была запущена. Ее первым продуктом стала мебель под маркой «Дятьково». Авдеев сам придумывал идеи, а их воплощением занимались сначала заводские специалисты, а затем одно из крупнейших европейских бюро S-Design Team.

Но продажи поначалу были невысокими. Имевшиеся тогда около 50 дистрибу-

торов не могли обеспечить заметного роста — они были ограничены рамками своих регионов. Большинство партнеров «Катюши» торговали в небольших магазинах, где мебель разных производителей стояла вперемешку. Это также не добавляло «Дятьково» преимуществ.

### Ошибка конкурента

В развитии дилерской сети «Дятьково» помогло реформирование дилерской сети «Шатуры» — лидера рынка корпусной мебели. «Они (руководство компании. — **СФ**) просто выкручивали нам руки, — рассказывает один из бывших дилеров «Шатуры». — Требовали не только расширить площадь экспозиции, но и изменить дизайн магазинов».

В середине 2003 года несколько крупных дилеров (около 15–20 торговых то-

чек) расторгли соглашение с «Шатурой», открыв собственные точки. По словам директора по общественным и корпоративным коммуникациям фабрики «Шатура» **Вадима Бахтова**, «это не сказалось на деятельности компании. Спада продаж при этом не наблюдалось». Доля компании на рынке все эти годы составляла около 8–8,5%. Правда, ее чистая прибыль в 2003 году снизилась до 296 млн руб. с 440 млн руб. в 2002 году, но в компании это объясняют «затратами инвестиционного характера».

В отличие от лидера рынка «Катюша» не предъявляла к дилерам особых требований, и часть бывших партнеров «Шатуры» стали работать с «Дятьково». «Нам было важно увеличить продажи, — говорит Авдеев. — И у нас это получилось».

В 2003 году оборот холдинга вырос на 66% по сравнению с 2002 годом — до \$26,4 млн.

Авдеев продолжал работать над продуктовой линейкой. У компании появилась более дорогая торговая марка Odalia (цены на гарнитуры для гостиной начинались от 70 тыс. и достигали 140 тыс. руб.). Новый товар надо было





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Несмотря на провинциальность бренда, мебель «Дятково» доступна далеко не каждому

продавать по-новому: оптовикам дорогая мебель неинтересна, ведь в небольших магазинах, где они выставляют продукцию разных фабрик, покупатель ее выбирает редко.

## Мебельный ритейл

ЛОГИЧНЫМ ПРОДОЛЖЕНИЕМ развития системы продаж стало создание розничной сети, в которую вошли как собственные торговые точки, так и магазины дилеров, открытые по франчайзингу.

Менее чем за два года «Катюша» и ее дилеры открыли более 70 фирменных магазинов и салонов (в прошлом году компания выкупила все свои фирменные магазины), только в Москве их более 30. «В основном продажи приходятся на Москву», — говорит директор столичного представительства «Катюши» **Марина Самсонова**. Конкретных цифр она не сообщает, но утверждает, что в 2006-м оборот «вырос в разы» по сравнению с предыдущим годом (продажи «Катюши» в целом в 2006 году увеличились на 46% — с \$58 млн до \$84,7 млн). Всего же по стране у компании 425 точек про-

даж, и планируется увеличить их количество в этом году на треть.

«Шатура» тоже позиционирует себя в среднем ценовом сегменте, ее главным преимуществом является развитая сеть брендовых магазинов — с 1996 года компания открыла 450 фирменных точек. «У „Катюши“ хорошие дизайнерские раз-

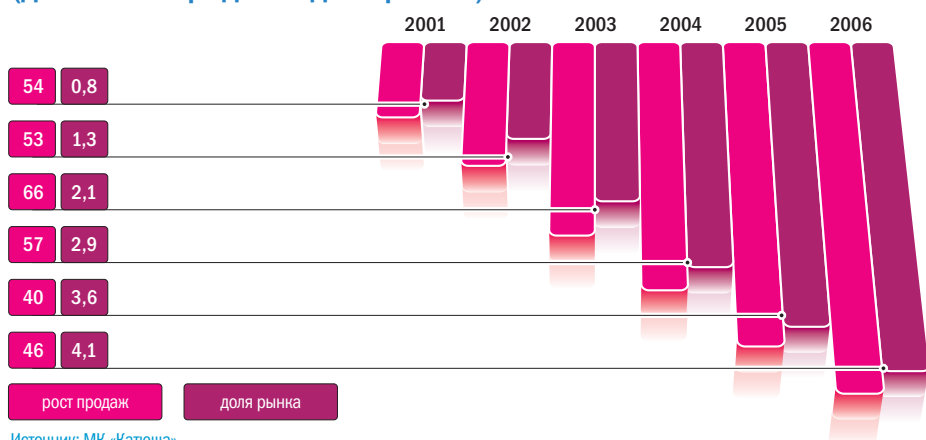
работки», — говорит исполнительный директор торгово-производственной мебельной компании ООО «Интерьер-комплект» **Владимир Жуковский**. — Но вместе с этим завышенная цена за счет больших рекламных расходов».

Рекламный бюджет «Катюши» в прошлом году составил около \$2 млн («Шатура», оборот которой почти вдвое выше, чем у «Катюши», в 2006 году потратила на рекламу вместе со своими партнерами около \$5 млн). Пока столь большие расходы приносят результат. В рейтинге узнаваемости мебельных брендов, составленном консалтинговой компанией ТМ Consult, «Дятково» делит второе место с фабрикой «8 Марта» (первое принадлежит «Шатуре»). А в течение последних семи лет оборот компании растет в среднем на 50% (\$84,7 млн по итогам 2006 года).

В «Дятково» тем временем продолжают работать над качеством и разрабатывают новый модельный ряд. В мае «Катюша» собирается запустить уже третий мебельный бренд в ценовой категории выше среднего — между Odalia и «Дятково». Но одновременно развивать три торговых марки сложно. За два с половиной года присутствия на рынке бренда Odalia продажи этой мебели так и не превысили 10% от общего оборота компании, а по узнаваемости эта торговая марка находится в конце второй десятки рейтинга ТМ Consult.

Авдеева это не смущает. Ему уже удалось всего за несколько лет превратить провинциальную компанию в одного из лидеров российской мебельной отрасли. «Мы видим, куда расти дальше», — говорит он, намекая на будущую консолидацию рынка. **СФ**

## «Катюша» растет не менее чем на 40% в год (динамика продаж и доля рынка)



# конкуренция

частная практика

Насыщение «мобильного» рынка вынуждает вендоров расширять функциональность аппаратов. Производители компьютеров и мобильных телефонов начинают бороться за одного и того же покупателя.

## Телефон по уму

текст: андрей красавин



ных компаний. Хотя продажи исчислялись десятками тысяч штук, в эту нишу, почувствовав ее перспективность, потянулись и другие вендоры. Смартфоны появились в модельных линейках Motorola и Samsung. Первые образцы выпускались с прицелом на бизнес-потребителя, а сейчас компании стараются расширить круг потенциальных покупателей за счет музыкальных, фото- и видеовозможностей.

Ставка вендоров на «умные» телефоны вполне оправдала себя. В прошлом году, по сравнению с 2005-м, продажи мобильных аппаратов в России сократились, по оценкам компании «Евросеть», на 14% — до 29,3 млн штук. А смартфонам и коммуникаторам нет равных по прибыльности. Их стоимость начинается от \$300 и зашкаливает за \$1000, затраты же на программное обеспечение невелики из-за того, что платформа обновляется не каждый год и используется сразу в нескольких модельных линейках аппаратов.

Доля смартфонов и коммуникаторов на российском рынке мобильных устройств связи, по данным Mobile Research Group (MRG), в прошлом году составила всего 3,7%, прогноз на текущий год — 5,9%. В 2006-м продажи этих аппаратов увеличились на 43% по сравнению с 2005-м — до 1106 тыс. штук, в нынешнем году ожидается рост еще более чем на 70% (до 1900 тыс. штук).

Медленно, но верно увеличивается доля «умных» телефонов в обороте сотовых ритейлеров. «Если в 2005 году продажи смартфонов и коммуникаторов в наших магазинах составляли около 3,5% от общего количества проданных телефонов (около 8% в стоимостном выражении), — говорит руководитель отдела по связям с общественностью ГК «Связной» Елена Ноготкова, — то в 2006-м — 5,3% в штучном выражении и почти 12% по обороту». В салонах Dixis эти цифры немного больше (6,7% в 2005 году и 8% в 2006-м). «Продажи „умных“ телефонов в обороте компании

Не заезжая в офис, отправляю электронную почту, просматриваю новости в интернете, в метро читаю электронную версию книги, одновременная слушаю музыку.

Несколько лет назад о подобном наборе сервисов в одном устройстве можно было только мечтать. Сегодня все эти функции имеются в коммуникаторе и смартфоне. Первый представляет собой карманный персональный компьютер (КПК) со слотом для SIM-карты. Смартфон больше похож на телефон, но по программному обеспечению не уступает КПК.

### Доходная доля

ПИОНЕРОМ СРЕДИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СМАРТФОНОВ стала компания Ericsson. В 2000 году она представила свою первую разработку в этом направлении — R-380. Спустя два года на рынке появился более продвинутый аппарат шведской компании — R-800. Но и конкуренты не дремали. Nokia предложила свою версию смартфона — Nokia 7650. Благодаря сильным позициям финнов на рынке мобильных телефонов эта модель очень быстро снискала популярность у топ-менеджеров круп-

## Рядовой покупатель обращает внимание прежде всего на дизайн смартфона, а функциональность отходит на второй план

выросли почти в три раза по сравнению с 2005 годом, — говорит генеральный директор Dixis **Алексей Чуйкин**. — Смартфоны и коммуникаторы наконец нашли своего потребителя: в России увеличивается число бизнесменов, которым такой карманный помощник просто необходим». Рост продаж смартфонов в России подтверждает общемировую технологическую тенденцию к конвергенции, — говорит руководитель подразделения „Nokia мультимедиа” в СНГ **Игорь Харлашкин**, — когда в один портативный аппарат интегрируются несколько традиционно моноцелевых устройств».

Рост продаж «умных» телефонов повлиял и на другие сегменты рынка: смартфоны начали соперничать с портативными устройствами, например с карманными персональными компьютерами (КПК), продажи которых стали сокращаться. Ответом производителей КПК явилась возможность использовать эти аппараты в качестве мобильных телефонов.

### Компьютеры и аппараты

О КОНКУРЕНЦИИ СРЕДИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ говорить трудно, поскольку 70,6% мирового рынка смартфонов и коммуникаторов принадлежит Nokia. Еще четыре компании (Sony Ericsson, Samsung, Motorola и HTC) контролируют 24,7% рынка. Возможности аппаратов практически полностью зависят от операционной системы, которая на них установлена. Одна из самых технологически продвинутых — Symbian OS, которая принадлежит Nokia и которую по лицензии использует Sony Ericsson.

Альтернативной операционной системой является продукт от Microsoft — Windows Mobile, которым пользуются большинство производителей смартфонов. Достоинство Symbian OS — простота в управлении аппаратом, доступность всех основных функций и телефонного меню. Но эта платформа не очень удобна при работе с офисными приложениями, которые не всегда совместимы с программами Microsoft. Основным достоинством Windows Mobile является ее повсеместная распространенность в ПК. Еще один плюс этой платформы — стандартное решение для GPS-навигации, которая сейчас начинает пользоваться повышенным спросом. В этой категории аппаратов работают Fujitsu Siemens, HTC и MIO.

Однако основная проблема Windows Mobile — убогость телефонных функций, которым Microsoft отвела одно из последних мест. Первоначально на смартфонах не были реализованы даже такие простые опции, как быстрый набор номеров, простой доступ и управление телефонной книгой. Поэтому эти устройства до сих пор востребованы ограниченным кругом пользователей.

Рядовой покупатель обращает внимание прежде всего на дизайн смартфона, а функциональность отходит на второй план. В этом смысле очень показателен пример Samsung: продажи ее

смартфонов с морально устаревшим программным обеспечением стабильно растут за счет привлекательного дизайна.

У Motorola другая стратегия. Компания редко выпускает новые модели (последняя — MTX-220 — появилась осенью 2005-го), зато они сразу начинают пользоваться спросом на рынке. Так, в 2005 году Motorola продала 75 тыс. аппаратов.

Но потом новинок от компании не появлялось, и в 2006-м продажи смартфонов Motorola составили всего около 5 тыс.

Большинство потребителей покупают смартфон не ради дополнительных функций, а как дорогой престижный аппарат. Но вендоры пытаются по-новому позиционировать эти устройства. Например, Nokia начала подчеркивать разделение модельных линеек на суббренды: N-серия позиционируется как мультимедийные компьютеры, а E-серия — как аппараты, ориентированные на бизнес-пользователей. «Финская компания хочет сделать смартфон сверхмассовым продуктом, — говорит ведущий аналитик MRG **Эльдар Муртазин**, — чтобы на объемах производства добиться экономии затрат».

Sony Ericsson тоже предлагает три модели смартфонов и коммуникаторов: многофункциональный аппарат бизнес-класса, коммуникатор и мультимедийный смартфон серии Walkman, рассчитанный на молодежную аудиторию. После приобретения разработчика программного обеспечения, которое использовалось в ее смартфонах, Sony Ericsson в этом году собирается расширить число моделей до семи. О выходе нового смартфона наконец объявила и Motorola.

Конкуренция среди вендоров в дальнейшем будет только усиливаться. «Сейчас сегмент становится массовым, — говорит Эльдар Муртазин, — но продажи смартфонов не станут ежегодно увеличиваться в разы. Ввиду сложности устройств у них не может быть много пользователей».



# 80 млн смартфонов было произведено во всем мире в прошлом году

Nokia 6682 — уже не просто телефон, но еще не смартфон



Тайваньская HTC — единственная компания из четверки лидеров, использующая в смартфонах платформу Билла Гейтса



## Nokia

Лидер мирового и российского рынка смартфонов с широкой продуктовой линейкой — около 30 моделей аппаратов. Nokia активно инвестирует в развитие технологической базы, пытается сделать смартфоны массовым продуктом.

**Количество произведенных смартфонов и коммуникаторов в 2005 году:** 470 тыс.

**Количество произведенных смартфонов и коммуникаторов в 2006 году:** 781 тыс.

**Стратегия:** создала коллекцию высокотехнологичных смартфонов N-серии (Nokia N-series) и занялась развитием сегмента устройств для корпоративного рынка.

**Тактика:** создание суббрендов. К их числу принадлежат N-серия, которая позиционируется как мультимедийные компьютеры, и E-серия, представляемая компанией как телефоны. Nokia усовершенствовала ПО, разработала новые редакторы документов Microsoft Office и приложение для IP-телефонии.

**Проблемы:** владельцы мобильных устройств часто отказываются от повторной покупки смартфона из-за сложности в освоении. Nokia сильнее всех страдает от этой тенденции, поскольку активнее других участников рынка продвигает смартфоны.

**Результат:** среди производителей смартфонов Nokia по итогам 2006 года занимает 70,6% рынка; за два последних года ее доля практически не менялась.

**Новые цели:** развитие категории «мультимедийный компьютер». Вывод на рынок более продвинутых моделей.

\* Источник: Mobile Research Group

## HTC

Тайваньская компания HTC вывела на рынок одноименный бренд только в прошлом году, хотя коммуникаторы и смартфоны под принадлежащей ей маркой Qtek продаются уже более пяти лет. Эти изделия рассчитаны на «технологических лидеров», людей, которые не мыслят себя без новых технологий.

**Количество произведенных смартфонов и коммуникаторов в 2005 году:** 50 тыс.

**Количество произведенных смартфонов и коммуникаторов в 2006 году:** 131 тыс.

**Стратегия:** создание технологически сильной компании-производителя. Постоянное совершенствование мобильных устройств, наполнение их новыми функциями.

**Тактика:** коммуникаторы и смартфоны пока продаются как под брендами HTC и Qtek, так и в специализированных версиях под брендами партнеров, в частности — дистрибуторов коммуникаторов. Но в перспективе компания планирует выпускать технику только под собственной маркой.

**Проблемы:** единственная из четверки лидеров компания, использующая ОС Windows mobile. Однако телефонным функциям в этой системе Microsoft отводит одно из предпоследних мест.

Кроме того, бренд HTC только появился на рынке и малоизвестен, так что компании предстоит еще заниматься его раскруткой.

**Результат:** 20-процентный рост продаж в 2006 году (с учетом продаж под брендами I-mate и Qtek).

**Новые цели:** расширение модельного ряда и технологических возможностей смартфонов.

# 15,5 мм — толщина самого тонкого в мире коммуникатора, выпускаемого тайваньской компанией E-Ten

Программное обеспечение смартфонов Samsung не отличается инновациями



DPA/PHOTAS

Sony Ericsson обзавелась собственным разработчиком пользовательского интерфейса для смартфонов



IMAGE BANK/GETTY NEWS/FOOTBANK.COM

## Samsung

Компания не верит в смартфоны как в продукт, который способен генерировать выручку, и лишь в конце 2005 года приступила к массовому производству аппаратов, причем устаревших по «начинке». Но благодаря новым моделям, известному брэнду и дизайну спрос на них стабилен.

**Количество произведенных смартфонов и коммуникаторов в 2005 году\***: 10 тыс.

**Количество произведенных смартфонов и коммуникаторов в 2006 году\***: 103 тыс.

**Стратегия**: компания берет количеством, выпуская множество аппаратов для разных целевых аудиторий.

**Тактика**: производит массовый продукт с высокой степенью доходности. Как правило, это аппараты среднего класса и премиум-класса.

**Проблемы**: компания распыляет силы, используя разные платформы для своих смартфонов. Права на наиболее развитое ПО (Symbian) принадлежат Nokia, которой Samsung вряд ли захочет платить роялти. При этом компания не вкладывает серьезных средств в развитие технологической «начинки» своей техники. У Samsung есть еще один путь — пойти на соглашение с Microsoft и начать производство Windows mobile-устройств. Но спрос на них вряд ли будет велик из-за скудных телефонных сервисов ПО.

**Результат**: почти десятикратный годовой рост продаж за счет вывода новых моделей смартфонов.

**Новые цели**: ставка на ультратонкие корпуса. Продвижение аппаратов с функцией мобильного телевидения.

## Sony Ericsson

Пионер на рынке смартфонов в последние годы уступает рынок конкурентам. Экономия ресурсов негативно сказалась на продуктовой линейке компании. Но собственная технологическая база, на которой строится модельный ряд, позволяет Sony Ericsson чувствовать себя уверенно.

**Количество произведенных смартфонов и коммуникаторов в 2005 году\***: 75 тыс.

**Количество произведенных смартфонов и коммуникаторов в 2006 году\***: 35 тыс.

**Стратегия**: в конце прошлого года Sony Ericsson стала владельцем пользовательского интерфейса UIQ для мобильных телефонов, купив у Symbian соответствующее программное обеспечение и дочернюю компанию. Эта сделка обеспечила производителю контроль над одним из его ключевых программных ресурсов.

**Тактика**: развивает не только популярные мультимедийные смартфоны Walkman-серии, но и функциональные аппараты бизнес-класса, а также коммуникаторы. Выпуск трех продуктов разного профиля на одной платформе может свидетельствовать о том, что в компании со временем будет выделено три направления развития смартфонов. Удачные продажи той или иной модели определяют приоритетность конкретного направления.

**Проблемы**: редко обновляемый модельный ряд.

**Результат**: двукратное сокращение продаж смартфонов в прошлом году по сравнению с 2005 годом.

**Новые цели**: расширение моделей с трех до семи на базе одной ОС. Рост продаж до 85 тыс. штук в 2007 году. **СФ**



# идеи

## заявка на будущее

wow → с42  
деньги под ногами → с44  
мысли → с46  
методы → с47  
своя игра → с48

Между антропологом и объектом его изучения всегда была определенная дистанция. Занявшись корпоративной антропологией, исследователи оказались в самом центре интересующих их сообществ — к немалой пользе компаний, призвавших на помощь «человековедов».

# Постчеловеческий фактор

текст:  
алексей гостев  
иллюстрация:  
роман годунов

Для аспирантки Калифорнийского университета в Беркли **Татьяны Мамут** «полевая работа» в московском офисе рекламного агентства Leo Burnett началась с совершенно неожиданного для антрополога предложения. Правда, с точки зрения обычного человека в нем не было ничего странного. В Россию Татьяна приехала наблюдать за формирующимся потребительским обществом, изучая работу рекламных кампаний по продвижению новых типов продуктов и созданию новых типов потребительского поведения. «Русские менеджеры похожи на миссионеров или новообращенных христиан. При этом их религией стала „уверенность в себе“, они стремятся изгнать из своей жизни неопределенность с такой же страстью, как христианские подвижники отстранялись от Сатаны и греха», — вспоминает Татьяна свои наблюдения того времени. До аспирантуры Татьяна некоторое время работала в одном из крупнейших рекламных агентств Чикаго, и поэтому предложение руководителя российского офиса Leo Burnett **Марко Милесси** помочь нашим менеджерам в разработке стратегии рекламных кампаний не показалось ей таким уж странным. Если бы не одно «но»: с ролью отстраненного наблюдателя, характерной для классических антропологических изысканий, здесь пришлось бы распрощаться. Задача, стоявшая перед ней, требовала плотного контакта с исследуемыми.

Татьяна согласилась и фактически выступила в роли «стратег-планировщика» агентства. Так почти сразу в «полевой работе» были смазаны все принципиальные для антропологов границы — между наблюдением и участием, между исследователем и объектом. Начинающему антропологу пришлось сразу вступить в «серую зону» между двумя совершенно разными мирами: миром чистой науки и миром бизнеса. Что, как выяснил **СФ**, становится стандартом для нарождающейся прикладной дисциплины — антропологии бизнеса.

## Антропология или киборгология

«Я БЫ ПРЕДПОЧЛА БЫТЬ КИБОРГОМ, А НЕ БОГИНЕЙ» — говорит **Донна Хэроуэй**, известный американский антрополог, профессор Калифорнийского университета











Современному антропологу, изучающему «живых человеческих ископаемых», уже не обязательно соблюдать дистанцию

в Санта-Крус. В прошлом антропология изучала человека «в другом»: объектом исследования были культуры аборигенов или народы далекого прошлого. Сегодня объект рядом с нами и практически неотличим от нас. «Антропология современности» призывает антропологов «изучать вверх» — в первую очередь тех, кто сильнее, богаче, умнее, чем сам этнограф. «Аборигены» сегодня — это не нищие и бесправные «живые человеческие ископаемые». СЕО крупных компаний, политики, ученые — вот далеко не полный перечень тех, кто может оказаться информантом для этнографа. Современная антропология изучает не столько национальные обычаи, сколько локальные субкультуры, например наркоторговцев или менеджеров транснациональных корпораций. То, что раньше казалось незаинтересованным созерцанием «человеческой природы», оказывается в гуще потоков денег, власти, знания. Эти потоки затрагивают и самого этнографа, который становится частью гибких ансамблей, попадает в расставленные им самим сети, и уже никак не может претендовать на статус незаинтересованного наблюдателя.

«Сущность современного человека заключается в искусственном, а не в естественном, и этого не надо бояться. Современный мир полон киборгов, конструкций одновременно технологических и органических, реальных и выдуманных», — так Хэроуэй излагает свою теорию киборгов. Человек как предмет антропологического исследования непрерывно меняется. Сегодня он обрастает десятками технических гаджетов, сливается с потоками информации, формирует гибкие и часто искусственные социальные сети. Уже трудно сказать, где кончается человек и начинается его «окружение», где кончается человеческая природа и начинается ненормальность. Антропология превращается в диагностику того, чем является человек в данный момент и в данном контексте. И поскольку сущность человека непрерывно «плывет» на наших глазах, работы у антропологов современности становится все больше.

Потеря научной чистоты парадоксальным образом возвращает науку к корням — к контакту с живой «человеческой» действительностью. Что может такая антропология дать бизнесу? Прежде всего можно назвать две сферы применения. Это иссле-

дования внутриорганизационной культуры и этнографический анализ поведения потребителей.

## Изобретение кнопки

В НАЧАЛЕ 1980-Х ГОДОВ служба поддержки компании Хегох захлебнулась от потока жалоб. Клиенты предъявляли претензии к работе копировальных аппаратов, а техники часто не могли понять, в чем проблема. Жалоб было так много, что трудно было предположить, будто у продуктов компании может быть столько технических дефектов. В результате руководство Хегох решило организовать специальную программу обучения персонала и потребителей, для разработки которой были привлечены антропологи, и в их числе **Люси Сачман**. Сачман и ее коллеги применили излюбленный этнографами метод включенного наблюдения: они просто смотрели за тем, как люди используют копир. В конце исследования Сачман пришла к выводу, что проблема не в технических неисправностях, но и не в тупости или неопытности потребителей. Просто система управления копиром оказалась «нечеловечески размерной». Именно Сачман предложила дополнить копир Хегох большой зеленой кнопкой «Старт», которая потом стала стандартом для всех копировальных аппаратов. После изменения дизайна число жалоб и обращений в службу поддержки резко снизилось.

Пример Хегох — далеко не первый в истории бизнес-антропологии. Еще с 1930-х

годов крупные корпорации прибегали к услугам этнографов. Именно этнографы изучали систему организации труда на заводах Генри Форда и исследовали привычки потребителей моющих средств по заказу Procter & Gamble. Иногда именно антропологи оказываются создателями новых продуктов.

Сегодня одна из основных сфер работы этнографов в западных компаниях — исследование «человекоразмерности» технологий. Именно этим занимается **Женевьева Белл** в компании Intel. «Сегодня Intel делает не микросхемы для микросхем, а микросхемы для людей», — говорит она. Белл признается, что ее исследования редко напрямую приводят к созданию новых продуктов. Ее задача — помочь разработчикам компании понять, при помощи каких практик люди используют технологии. Например, ее исследовательская группа подготовила для Intel модель комнаты типичной китайской семьи. Эта модель позволила дизайнерам Intel наглядно представить, каким образом китайцы живут в своих небольших квартирах, как размечено частное и общее пространство и как обитатели квартиры используют технику. В результате был создан компьютер немного меньшего размера, чем стандартный десктоп, и с обязательным замком для родителей, которые должны быть уверены, что дети будут пользоваться им только в образовательных целях.

## Племя внутри

«ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ с региональными подразделениями иногда бывает сродни отношениям метрополии и колоний, в которых живут „свои“, но в действительности неизвестные и непонятные „племена“», — рассказывает о своей работе в компании «Урса» антрополог **Ирина Пшеничникова**, консультант компании Aperia Global. «Урса», производитель строительных материалов, недавно пережила очередную серию слияний и поглощений, и оказалась подразделением международного концерна Uralita с центром в Мадриде. В 2005 году из головного для России немецкого офиса пришло письмо, где содержалась брошюра с описанием корпоративных ценностей, которые русский менеджмент обязали внедрять в своей организации. Однако после перевода на русский язык брошюра казалась редким даже для корпоративных «миссий» бессмысленным набором ничего не значащих фраз. Задачей Ирины Пшеничниковой, как консультанта-антрополога, стал перевод текста миссии с корпоративного языка на человеческий.

Со временем Ирина поняла, что сама российская компания обладает сложной внутренней структурой: работники делились на два «племени»: бывших военных и прозападных менеджеров. У каждого племени были свои неформальные лидеры и собственная система ритуалов. Бывшие военные с их идеалом мужской дружбы предпочитали пятничные походы в бар, в то время как сердцу «западников» были ближе совместные ланчи или занятия спортом. То, что начиналось как исследование межкультурного взаимодействия, переросло в полноценный «культурный аудит». Результатом исследования стала обновленная корпоративная модель, которая, по мнению антрополога, действительно отражает ценности, которыми живет компания «Урса». «Возможно, — предполагает Ирина, — в будущем культурный аудит станет такой же необходимой частью практики бизнеса, как аудит финансовый». И тогда антрополог в стенах корпораций станет по-настоящему «своим».

**«Аборигены» сегодня — это не бесправные «живые человеческие ископаемые». CEO крупных компаний, политики, ученые — вот кто может оказаться информантом для современного этнографа**

## Переходя границы

«ЧЕЛОВЕКУ ВСЕГДА БЫЛО СВОЙСТВЕННО переходить границы, но в наше время трансгрессия природных и социальных пределов становится особенно радикальной», — говорит один из самых известных российских антропологов, бывший заместитель директора Института человека **Олег Генисаретский**. Сегодня Генисаретский является ведущим корпоративного клуба «Ренова», основная задача которого — исследование человека в корпоративной среде. Корпорации порождают ту самую искусственную социальность, и исследовать ее — задача возглавляемого Генисаретским клуба, где на заседаниях менеджмент корпораций встречается с известными философами и культурологами.

Если вдуматься, сами эти встречи — апофеоз искусственности, ведь участники принадлежат к разным социальным мирам и часто с трудом находят общий язык друг с другом. Впрочем, если верить Донне Хэровэй, в мире киборгов почти все с трудом находят общий язык друг с другом, ведь любая связь сегодня сконструирована при помощи технологии, а любая технология требует труда. В этом смысле эксперименты по созданию новых типов «мыслительных» сообществ, вроде корпоративного клуба «Ренова», где собираются люди, заведомо не имеющие ничего общего, можно только приветствовать.

А Татьяна Мамут недавно получила предложение от американской компании, занимающейся строительством малобюджетных домов. Ее задача — исследовать пути создания социальных сообществ у обитателей построенных компанией жилых комплексов. По сути, задача та же — создание искусственной социальности. Корпорации по-прежнему делают ставку на программируемую социальную реальность, а это значит, что сотрудничество компаний с антропологами в XXI веке обещает быть еще более плодотворным, чем в прошлом. **СФ**



## Прозрачные продукты не только эксплуатируют тягу к вуайеризму. Как и открытость в бизнесе, прозрачность повышает доверие к производителю.

текст: **Владимир Устинов**



«**Р**учка — это стержень, а корпус — всего лишь оболочка», — говорил «король одноразовых вещей», основатель корпорации BIC **Марсель Бич**. Прозрачный полистироловый корпус одноразовых ручек BIC стал одним из символов утилитарности продукта, завоевавшего мир. **Джеймс Дайсон**, основатель британской Dyson Limited, считает, что принцип Марселя Бича применим и к более сложным приборам.

«Дизайн — это не внешний вид продукта, а его качество» — гласит девиз компании Dyson, запатентовавшей в 2002 году технологию Dual Cyclone для бытовых пылесосов. Искусственный «циклон» в них фильтрует всасываемый воздух с помощью центробежной силы.

Джеймс Дайсон начинал карьеру как промышленный дизайнер. Идея Dual Cyclone обязана своим рождением воображению Дайсона, представившего мощный пылевой вихрь в закрытом пространстве. У большинства моделей Dyson рабочая камера выполнена из прозрачных материалов: пользователи могут насладиться зрелищем, породившим бизнес, оборот которого в 2006 году превысил \$815 млн, а прибыльность — 22%.

Сегодня производители выделяют «транспарентные» продукты в отдельные направления. Германская Geotech GmbH делает из прозрачного пластика посуду, корпуса для музыкальных инструментов и даже кирпичи. Швейцарская Rinspeed Corp. в марте 2007 года на женеvском автосалоне представит «прозрачный» концепт-кар eXasis.

«Управляя eXasis, водитель испытывает ощущение полета», — говорит президент Rinspeed, гонщик **Франк Риндеркнехт**. — Кажется, что машина отчасти принадлежит потустороннему миру». Список партнеров Rinspeed, включающий моторостроителей Weber Motor, Swissauto и Sharp, говорит о том, что корпорации готовы принять идею «призрачного» автомобиля. □

## Чтобы не было взглядов искоса

У видеочатов есть недостаток: они не позволяют смотреть в глаза собеседнику. Его взгляд направлен на экран, а веб-камера, установленная поверх монитора, транслирует другой ракурс — ваш визави смотрит вниз и даже вбок.

Остроумное решение проблемы предлагает американская Bodelin Technologies. Устройство SeeEye2eye представляет собой систему зеркал (наподобие перископа), которая совмещает отображение диалогового окна со скрытым глазком камеры. Разработка может применяться во всех моделях известных марок.

Впрочем, наряду с немаленькой ценой (\$99) SeeEye2eye имеет еще один недостаток. Чтобы комфортно общаться со знакомыми, клиенту Bodelin придется их всех снабдить подобными гаджетами.



## Мама — это я!

Тем, кто не хранит деньги в сберкассе, может пригодиться биометрический дверной звонок от компании Biobio Technology Co. Устройство совмещает привычные функции звонка с системой идентификации личности, подобной тем, которыми оборудованы банковские хранилища и секретные объекты.

Палец, приложенный к кнопке звонка, в течение секунды будет просканирован. Если посетитель занесен в одну из обновляемых при помощи интернета баз данных неблагонадежных лиц, устройство подаст тревожный сигнал. Его примут и хозяева, и полицейские в ближайшем участке. Впрочем, звонку можно придать и забавные свойства — например, записать индивидуальное звуковое приветствие для каждого члена семьи. Стоимость прибора, представленного 2 января этого года, пока не объявлена.



Дом — последний оплот консерваторов, уважающих капитальность и комфорт. Однако идеи миниатюризации и технологичности постепенно проникают в жилищное строительство.

текст: Владимир Устинов

## Кладовка для людей



**Жилые модули можно комбинировать, составляя многокомнатные дома, и разбирать, если члены семьи захотят отдохнуть друг от друга**

Концепция модульного жилья позволяет каждому получить пару персональных кубометров недвижимости

Для многих путешественников, особенно для одиноких командировочных, гостиница — место, где стоит кровать, на которой следует спать. Необходимость платить за неиспользуемые метры японская индустрия гостеприимства ликвидирует, предлагая постояльцам капсульные отели. В распоряжении токийских Fontaine Akasaka и Shinbashi номерные фонды, состоящие из сотен номеров-пеналов площадью всего около 3 кв. м.

Датское проектное бюро N55, разработавшее модульное жилье Micro Dwellings, также исходит из минимальных потребностей человека в жилом пространстве. Модули-многогранники Micro Dwellings, правда, более объемны, их площадь около 5 кв. м — здесь можно ходить не нагибаясь и обставлять комнаты компактной мебелью. Модули соединяются между собой переходными устройствами и комбинируются, составляя многокомнатные дома, а также разбираются, если члены семьи хотят отдохнуть друг от друга.

По замыслу разработчиков Micro Dwellings могут стать основой жилых инопланетных станций. Пока же концептуальные сооружения, представленные в конце 2006 года, заинтересовали вполне земных инвесторов, сохраняющих анонимность. На основе разработок N55, возможно, будут созданы модульные конструкции для работы и проживания человека в неподходящих для жизни условиях, например под водой.

Технология M-vironment архитектора Майкла Янтзена предназначена для обычных земель и уже реализована. Правда, пока в единственном проекте. Основу здания гостиницы M-house под Лос-Анджелесом составляют

несколько пространственных конструкций из труб. К ним крепятся взаимозаменяемые панели. Они бывают тяжелыми и утепленными, легкими и прозрачными — в зависимости от того, какую функцию им хочет делегировать проживающий. Конструкции поворачиваются в нескольких направлениях и дают возможность превращать комнаты в открытые веранды, а микроспальни — в гостиные. Трансформация капитального каркаса с помощью легкой техники может полностью изменить геометрию здания и нарастить его новыми модулями.

Сейчас M-house выступает полигоном, на котором бизнес-партнеры Майкла Янтзена изучают перспективность организации сети гостиниц-трансформеров. О массовом строительстве жилых домов на основе технологии M-vironment речи пока не идет.

В отличие от футуристических разработок европейских архитекторов японские капсульные отели давно и успешно зарабатывают. Их контингент — торговые агенты и бизнесмены, привыкшие экономить на комфорте.

Среди постояльцев также велик процент и припозднившихся клерков, которым проще переночевать в Fontaine Akasaka, чем добираться до своего загородного дома. При цене от \$25 в сутки номера-пеналы пользуются высоким спросом. Возможно, в недалеком будущем, когда средний класс окончательно поселится в офисах, «кладовки для людей» станут востребованным видом недвижимости. □

# деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

**Я бы, кстати, очень обрадовался агентству широкого профиля по устранению энтропии из моей жизни. Ведь поддерживать мир в порядке — очень непростая работа ”**

## агентство по борьбе с хаосом

Интервал между уборками туалета в McDonald's — 15 минут. В торговом центре «Вэйпарк» на МКАД — один час. В нашем офисе — не знаю. Зато знаю, на каком этаже находится «офис» наших уборщиц, и знаю, что если нам приходится выходить на работу в выходной, а им — нет, то к концу дня туалет начинает выглядеть весьма неприглядно. И это при том, что никто специально ничего такого там не делает.

К чему это я?

Ученые называют энтропией меру неупорядоченности системы. Или меру «непорядочности», как ответила одна девушка на экзамене по физике. «Ну что ж, вы не так далеки от истины», — сказал тогда преподаватель. Чем больше я думаю о буквально поселившейся в моей жизни энтропии, тем больше мне кажется, что точнее той студентки и не скажешь.

Законы термодинамики гласят, что энтропия в системе, к которой не приложено внешнее воздействие, всегда стремится к максимуму. Другими словами, если пустить дела на самотек, мир двинется к абсолютному хаосу — своему естественному состоянию. В 1943 году австрийский физик Эрвин Шредингер распространил термин, впервые появившийся в термодинамике, и на явления жизни. В моем понимании это звучит примерно так: естественная тенденция туалетов без уборки — рано или поздно прийти в удивительное состояние, чашек у меня на кухне — разбиться, а компьютера — зависнуть.

Дело не в невезении и не в руках, растущих не из того места; все гораздо серьезней. Это — дань энтропии, которую мы платим. Если принять мысль, что все мы находимся в ее жесточайших тисках, жить сразу становится легче. Катастрофы оказываются плановыми событиями, и их преодоление перестает восприниматься как кара.

А раз события становятся плановыми, сразу же хочется найти для этой напасти приемлемый аутсорсинг. «Если одна продажа приходится у вас на десять отказов, — учат на тренингах продавцов, — не воспринимайте их как трагедию. Получив очередной отказ, вы просто выполнили еще 10% необходимой для продажи работы». То есть побороли энтропию.

Я бы, кстати, очень обрадовался агентству широкого профиля по устранению энтропии из моей жизни. Ведь поддерживать мир в порядке — очень непростая работа. По закону сохранения энергии она должна требовать столько же сил, сколько хаос прикладывает к тому, чтобы свергнуть мир в абсолютный бардак. А значит, по закону сохранения денег, и капитализация этой услуги должна быть соответствующая.

Почему никто не попытался учредить такое агентство по борьбе с энтропией? Я бы с удовольствием подписался на его услуги. Начать можно было бы с малого. Например, отыскивать потерянные ключи, мирить с близкими людьми и чинить постоянно разваливающуюся мебель из «Икеи».

Уже неплохой вклад в дело борьбы с хаосом. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)





Если владелец может тянуть сразу два направления, его бизнес из обычного корабля превращается в катамаран. А катамаран уже не перевернешь ”



## Мужская консультация

Ничто не работает так хорошо, как собственноручно изобретенный велосипед. Поэтому я никогда не обращаюсь к услугам консультантов.

Я уже полгода разрабатываю систему мотивации топ-менеджмента «Евро-сети». Очень долго над ней думал. Еще неделю назад казалось, что понял и система готова, но сейчас уже кажется, что нет, — хочется снова все переделать. Тем не менее я не пойду к консультантам, хотя наша система чем-то напоминает KPI: в основе лежит принцип взаимосвязи между ключевыми показателями менеджера каждого уровня и его зарплатой. Консультанты делают по учебнику, но так можно получить в лучшем случае 100% эффективности. Делая все самостоятельно, можно получить и 500%.

Если бы мы работали в Лондоне, обращение к консультантам, может быть, и имело бы смысл. В Лондоне есть диалектика бизнеса, в которой, по правде, было мало потрясений — по-моему, после Оливера Кромвеля там ничего значительного не произошло. Но благодаря этому сложились обычаи. Когда молодая компания выходит там на рынок, она обращается к консультантам, и они приоткрывают ей глаза на законы развития местного бизнеса.

На Западе богатая история бизнеса, и на ее основе можно делать выводы. У нас бизнес-история бедная, потому что совсем недавно сознание людей в стране сломали о колено. Нечего пока анализировать — никто не может знать, как будут развиваться события. Можно сделать все по правилам и оказаться вне рынка — просто опередить его, как, например, «Азбука вкуса» (сейчас рынок ее догнал, она и начала развиваться). А можно переосторожничать и все пропустить. Еще пять лет назад попробовали бы вы сказать кому, что надо продавать легальные программы по \$50, — посмотрели бы как на врага. А сейчас игры по \$50 для PSP метут с прилавков, и это уже никого не поражает. Возможно, я бы и доверил разработку программы мотивации Тому Питерсу. Но проблема в том, что он может сделать для России то, к чему русские просто не готовы.

В идеале владельцу бизнеса хорошо бы осознавать, в чем его сильная сторона, что вызывает у него предпринимательский азарт. Я ничего не понимаю в продукте, зато понимаю в продажах и получаю от их организации удовольствие. Мы даже рекламу предпочитаем делать сами, хотя работаем и с рекламным агентством. Недавно мне представили рекламную концепцию. Я принес наше портфолио и показал, что мы делаем сами. Рекламисты встали, извинились и ушли.

Нужно знать себя и плотно заниматься тем, что получается. А для других задач найти менеджера, у которого к этому талант, и платить ему много денег. Если владелец с азартом занимается одним из ключевых факторов бизнеса и у него есть к этому способности, хорошо. Если он может тянуть сразу два направления, его бизнес из обычного корабля превращается в катамаран. А катамаран уже не перевернешь. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

# Глобализация порождает гигантские города-аэропорты. В России аэротрополисы могут стать основой новой транспортной инфраструктуры.

текст: **Алексей Гостев**



**Н**едалеко от Бангкока есть местечко под названием «Змеиное болото», Нонг-Нгу-Хао. Вернее, было, потому что с некоторых пор его название сменилось на Суварнабхуми, «Золотая земля». Это имя стоит запомнить.

В сентябре 2006 года в Суварнабхуми открылся крупнейший в мире аэропорт. Через 30 лет, по расчетам планировщиков, он станет центром города с населением 3,3 млн человек. Город вокруг аэропорта, аэротрополис, — это новая тенденция в градостроительстве, главный пропагандист которой — американский архитектор **Джон Касарда** (он же и автор термина). «Вместо того чтобы вытеснять аэропорты на границы городов, следует поместить их в самый центр будущего поселения и строить вокруг них новые города», — говорит Касарда.

Сегодня через аэропорты в мире проходит 40% товаров (в стоимостном выражении). Правда, пока это всего 1% товарного веса, но в этот процент попадает все, что имеет отношение к постиндустриальной экономике: книги, модная одежда и даже такие виды «глобальной» еды, как рыба для суши. Если символом индустриальной эпохи был город-порт, то XXI век, скорее всего, станет эпохой городов-аэродромов.

Dubai World Central в Объединенных Арабских Эмиратах — еще один строящийся аэротрополис. По пропускной способности он в два раза превзойдет Франкфуртский аэропорт, а новый город станет домом для 750 тыс. человек. Пока еще довольно редкая, сеть аэротрополисов постепенно охватывает мир. Пекин, Шанхай, Гонконг — здесь города уже оказываются продолжением аэропорта. Местные власти надеются, что возникшие вокруг аэропортов районы станут центрами индустрии развлечений, биотехнологий, туризма. Создатели аэротрополисов считают, что все виды высокотехнологичных товаров и услуг будут притягиваться к огромному транспортному центру.

Для России аэротрополис, при всей фантастичности идеи, может стать даже более перспективным решением, чем для Восточной Азии. У нас, как известно, нет дорог, но есть направления. Появление таких авиалиний, как проект SkyExpress, предлагающий билет до Сочи за 500 рублей, наверняка сделает авиаперевозки еще более привычными. Не так уж трудно представить Россию будущего сетью анклавов, связанных воздушными путями сообщения. Взаимодействующей с другими центрами, выросшими из мегааэропортов и ставшими домом для «авиационного человечества». □

лучшее из блогов

**Том Питерс**

гуру менеджмента

Новый менеджмент гораздо жестче, чем управленческие инструменты прошлого. Задача управленцев — добиться, чтобы каждый сотрудник реализовал 100% своего потенциала. И если мы делаем что-то другое, мы должны немедленно остановиться или уволить сами себя за неисполнение долга. Мы больше не контролеры процессов, а тренеры талантов. И если в этой нашей основной роли что-то пойдет не так, у нас будут **ОЧЕНЬ** большие проблемы.

**BLOG:** [tompeters!](http://www.tompeters.com)

<http://www.tompeters.com>

**Том Эвслин**

основатель и экс-CEO  
ITXC Corp.

Местные сайты — одна из главных новых возможностей для интернет-бизнеса. Но успешны будут лишь те проекты, которые станут «интенсивно» локальными, а не просто отроостками глобального или национального портала или клонами однажды сработавшей модели. Технологическая изощренность — не их сильная сторона. К успеху их приведут контент и сетевое измерение, которое они создадут для уже существующих местных сообществ.

**BLOG:** [Fractals of Change](http://exceo.typepad.com)

<http://exceo.typepad.com>

**Макс Линдерман**

креативный директор  
агентства GMR Marketing

Мы знаем силу репутационных сетей. Рассказы людей об опыте использования брэнда или услуги — это способ функционирования рынка ближайшего будущего. Забудьте о рекламе! Настоящий потенциал брэнда — в репутационных сетях. А сети могут начинаться с одного человека. Один только антишелловский сайт [www.royaldutchshellplc.com](http://www.royaldutchshellplc.com), создатель которого — 80-летний старик, стоил Shell миллиарды долларов!

**BLOG:** [Experience the Message](http://www.experiencethemesage.com)

<http://www.experiencethemesage.com>



Для государства борьба с курением — предлог, чтобы усилить контроль над вашей частной жизнью! „

раскошелиться на 40 млн евро за лицензию Федерального авиационного управления Германии.

С паблисити помогли оппоненты. SMINTair ввязалась в полемику с некоммерческой German Cancer Aid, усмотревшей в проекте угрозу для некурящих членов экипажей. Эксперты SMINTair доказывают, что кондиционеры решат проблему, а фразы в объявлении о приеме на работу «Аллергиков и противников курения просим не беспокоиться» не ущемляют права человека.

Информационный резонанс принес результаты. Как прокомментировал **СФ** ассистент правления компании **Каспар ди Анджело**, рассмотрев сотни предложений о финансировании, SMINTair приняла услуги двух фирм-инвесторов, информация о которых закрыта. Исследования компании Boeing и транспортных агентств предсказывают, что спрос на билеты превысит предложение по крайней мере на 50%.

В течение двух следующих лет SMINTair планирует открыть маршруты еще в шесть европейских городов, среди которых Москва и Санкт-Петербург, а также в Дубай и Абу-Даби. На вопрос, не собирается ли компания развивать бизнес, отставив еще чьи-нибудь интересы, Александр Шопман ответил нам: «Вообще-то наша цель — не борьба. Мы лишь реанимируем в рамках одной компании многолетние традиции авиации». □

## Полеты против ветра

текст: Владимир Устинов

**«З**наете ли вы, что нацисты тоже устраивали антитабачную истерию? — Александр Шопман бескомпромиссен. — Для государства борьба с курением — предлог, чтобы усилить контроль над вашей частной жизнью!»

А для SMINTair Ltd., которую возглавляет Шопман, борьба с курением — фактор, формирующий рынок, где компания присмотрела удобную нишу. Немецкая SMINTair (Smokers's International Airline) — авиакомпания, узаконившая курение на борту, продвигает это отличие как уникальное торговое предложение. Первый «курящий» самолет из Дюссельдорфа в Токио должен вылететь в июне.

Законы стран Евросоюза запрещают курение в общественных местах, кроме случаев, когда заведение заявляет о своем статусе «курящего». Европейские авиакомпании запретили курение еще в 1990-х годах — по рыночным соображениям. Исследование, проведенное «Аэрофлотом» в 2001 году, показало, что в поддержку запретов высказываются 66% опрошенных, в том числе курящие. При этом 5% некурящих избегают рейсов, где принято курить, и 10% готовы летать чаще после введения запрета. Категорически против ограничений лишь 8% пассажиров.

Оставшиеся в меньшинстве курильщики не интересуют гигантов авиарынка. Александр Шопман решил изначально нацелиться на опальный сегмент. Труднее всего, рассудил заядлый курильщик, пассажирам дальних рейсов. А потакать своей слабости проще тем, кто состоятелен. Значит, компания должна специализироваться на премиум-услугах. Неофициальный слоган SMINTair — «Первоклассное для первоклассных».

На начальном этапе парк компании составят два Boeing-747, которые будут курсировать между Дюссельдорфом и Токио. В самолетах 30 мест первого класса и 108 мест для бизнес-пассажиров. Билеты туда-обратно обойдутся в 10 тыс. и 6,5 тыс. евро соответственно, как и у компаний-конкурентов. Инвестиций проект требовал немалых: кроме машин SMINTair пришлось

**Александр Шопман**, основатель и управляющий директор SMINTair Limited.

Родился в Дюссельдорфе

в **1951** году. Финансист, долгое время работал биржевым маклером. Выкуривает в день 30 сигарет.

В **2005** году создал компанию, которая, как он считает, имеет шансы стать одним из крупнейших международных авиаперевозчиков премиум-класса за счет ностальгирующих курильщиков и людей, не привыкших себе в чем-то отказывать. **Жизненное кредо:** «Люди должны иметь возможность следовать своим правилам».





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Проект PartyBus  
Анастасия Тимофеева  
сначала обкатывала  
на знакомых

## Бумбокс на колесах

текст: Даниил Желобанов

**З**агадка: «Бар, пульт диджея, мощный звук и шест для танцовщиц, но не клуб». Ответ: проект PartyBus. Это автобус, переоборудованный под ночной клуб и содержащий все необходимые атрибуты, вплоть до чил-аута. А поскольку на стоянке боковые стенки автобуса автоматически раздвигаются на метр, места хватает и пляшущим.

«Идея проекта возникла давно, правда, его жизнеспособность вызывала опасения», — рассказывает идеолог проекта Анастасия Тимофеева. Даже когда осенью 2003-го в США уже был закуплен подходящий «передвижной дом», его долго не решались переделывать в PartyBus. «У наших друзей в Америке есть похожий проект, но и там „передвижных клубов“ такого класса всего три на страну, а в Европе вообще ничего подобного нет», — рассказывает Анастасия Тимофеева. — Все остальное — школьные автобусы, переоборудованные под кафе». При этом идеологам проекта было очевидно, что если и выходить на рынок, то нужно «удивлять и делать все по максимуму».

Поскольку уверенности в спросе не было, «передвижной дом» на всякий случай выставили на продажу: «страшно было портить интерьер». Однако со временем выяснилось, что спроса на автобус за \$150 тыс. в России точно нет. В то же время друзья, связанные с клубным бизнесом, все больше поддерживали идею PartyBus. И в декабре 2005 года проект заработал. «Мы вначале обкатывали по знакомым, бесплатно, выясняли, что нравится и не нравится, устраняли технические накладки», — рассказывает Анастасия Тимофеева. — Набили много шишек, ведь в России трудно все предугадать».

Однако со временем спрос появился. Сейчас автобус на уик-энд надо бронировать за одну-две недели, а на праздники — не меньше чем за месяц. Минимальный срок заказа — три часа, по 15 тыс. руб. за каждый. При этом в автобусе могут комфортно разместиться два десятка человек, а иногда помещаются и все тридцать, даже полноценная вечеринка в пересчете «на нос» оказывается не такой уж дорогой. Но этим доходы PartyBus не исчерпываются: в базовую стоимость входят только услуги водителя и дид-

### план действий

- несмотря на высокие риски, подготовить «максимально элитный» продукт
- отладить проект, испытывая его с помощью известных людей
- тиражировать полученный опыт

жея. Все остальное клиент может закупить сам либо заказать у партнеров PartyBus — в агентствах «Праздник», «Империя страсти», продюсерском центре «Князев». Также дополнительно оплачивается выезд за пределы Москвы. Уже приходилось бывать и в Петербурге, и в Ярославле.

Спрос формируется не только частными вечеринками. «Часто нас подгоняют „дверь в дверь“ к ночным клубам, и автобус превращается в дополнительную VIP-зону», — продолжает рассказ Тимофеева, — или используют как передвижную звуковую площадку на крупных пикниках». Иногда, по ее словам, PartyBus заказывают с утра как комфортное помещение для переговоров, после чего вечером прямо там и отмечают результат.

Впрочем, «автоклубный» бизнес не столь уж и безоблачен. «Когда потанцевать набивается человек тридцать, здорово страдает ходовая часть», — говорит Анастасия Тимофеева. Поэтому, как ожидается, PartyBus проживет еще лишь два года, но к этому времени он уже должен окупиться. Более того, с лета Тимофеева рассчитывает расширить парк до двух машин. «Мы уже многому научились, и второй автобус будет другим по дизайну и проживет дольше», — уверена руководитель проекта. По ее мнению, наличие двух площадок «потребует другой организации», и раскруткой PartyBus должно будет заняться специализированное агентство. «В Москве уже появляются конкуренты, но вряд ли у них получится нас догнать», — говорит она. □



# 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

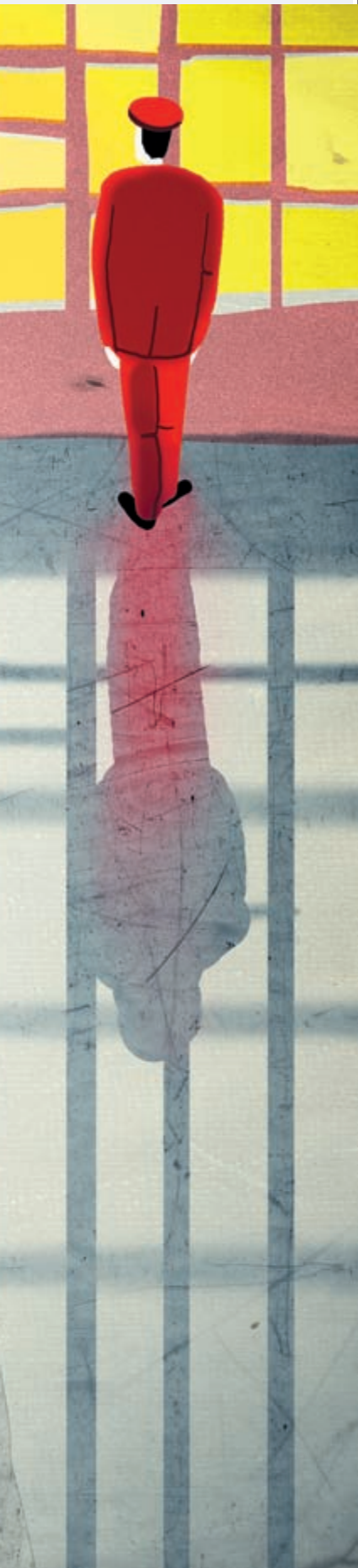
## СИНДИКАТ

125080 Москва  
ул. Врубеля, 4 стр. 1  
тел. 943-9774, 943-9164  
[is@kommersant.ru](mailto:is@kommersant.ru)









# лаборатория

ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ

внутренний резерв → с56  
банк решений → с60

У российской экспортной продукции образ не очень изящный: нефть, газ, металлы, лес и удобрения. Но иностранцы готовы покупать и другие товары. «Секрет фирмы» провел инвентаризацию российских брэндов, имеющих перспективы на Западе.

## Сделано по-русски

текст:

юлиана петрова

иллюстрация:

иван величко

Про перекосы в нашей структуре экспорта знает почти любой школьник. Слишком мало продукции с высокой добавленной стоимостью и слишком велика доля сырьевых поставок.

По таможенной статистике, за 11 месяцев прошлого года 69,3% экспорта в дальнее зарубежье (всего \$234,2 млрд) пришлось на топливно-энергетические ресурсы, 14% — на металлы и изделия из них, 5% — на химикаты. Помимо этого, вывозится много других «полусырьевых» товаров: бумага, картон, фанера и доски, трубы, синтетический каучук.

А вот вес машиностроительного экспорта (общепринятый индикатор конкурентоспособности промышленности в целом) в объеме поставок в дальнее зарубежье составил всего 3,2% (\$7,5 млрд). Эта доля в 10–20 раз ниже уровня среднестатистического европейского экспортера. Но и этими цифрами страна обязана прежде всего «атоммашу» и «оборонке».

И все же аналитики указывают, что даже в отстающих отраслях встречаются оазисы экспортного благополучия. Заграница принимает от нас немало других полезных в хозяйстве товаров, от грузовиков до гвоздей, детских колясок и мороженого. Пусть выручка от их продажи — лишь капля в море по сравнению с миллиардами «сырьевых» долларов: когда нефть закончится, нам будет чем заняться.

### Россия — народам

ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ много лет игнорировала рядового розничного покупателя. Но даже капризным европейским потребителям неплохо знакомы некоторые товары повседневного спроса из России.

По данным агентства Inpro.com, любой немецкий город с населением от 500 тыс. человек, такой как Ганновер или Дюссельдорф, имеет от 14 до 20 «русских» продовольственных магазинов. В них выходцы из бывшего СССР и туристы утоляют свою гастрономическую тоску по родине, покупая отечественные пельмени, черный хлеб, водку и мороженое. В числе попу-

с51





Анальгетики, иммуномодуляторы и вакцины, поставляемые в страны третьего мира, приносят российским фармацевтам \$200 млн в год

лярных российских продовольственных брендов — пиво «Очаково» и «Балтика», шоколад «Красный Октябрь» и кефир от «Вимм-Билль-Данна». Только в позапрошлом году из нашей страны было вывезено за рубеж готовых пищевых продуктов примерно на \$340 млн (и это не считая водки). А отечественного подсолнечного масла только Европа съедает почти на \$120 млн. Поставки еды для ностальгирующих эмигрантов — один из примеров классического российского экспорта.

Немало крепких слов сказано в адрес отечественной мебели. Однако немногие в курсе, что мебель из цельного дерева в садовом или деревенском стиле пользуется устойчивым спросом за границей. Дерево добротное, а цена на 30% меньше, нежели, скажем, у шведских производителей. Один из лидеров в этом сегменте — небольшая, но динамичная пензенская фабрика «Фотон», поставляющая в Скандинавию и Центральную Европу основные гарнитуры для оснащения пивных баров почти на \$10 млн в год (весь мебельный экспорт из России составляет \$250 млн). Неплохо идут дела и у других мебельщиков, выпускающих аналогичную продукцию, — Череповецкого фанерно-мебельного комбината и «Ленраума мебели».

Схожая ситуация и в текстильной отрасли. **Олег Кузнецов**, генеральный директор Экспертного института при РСПП, отмечает, что наши ткани проигрывают китайским и арабским, поэтому текстильный экспорт не может похвастаться ни большими объемами, ни хорошей динамикой. Зато скрашивают картину технические ткани (брезенты, фильтровальные, парашютные ткани, конвейерные ленты), которые пользуются неплохим спросом во всем мире.

Настоящий прорыв ожидается в экспорте лекарств. До недавних пор объемы поставок составляли не более \$200 млн в год и росли примерно на 10% ежегодно. Но скоро все может измениться, и прежде всего за счет инновационных лекарственных препаратов — вакцин и иммуномодуляторов. Только в 2005 году сбыт противогриппозной вакцины «Гриппол» увеличился в 12 раз, а иммуномодулятора «Анаферон» — в 18 раз. Сочетание высокого научного потенциала отечественной вирусологии и иммунологии с низкими ценами — бесспорный аргумент для зарубежного потребителя. «Основными покупателями наших вакцин являются страны Ближнего Востока и Африки, отчасти потому, что в Африке правила сертификации значительно мягче, нежели в Европе», — говорит **Юрий Ко-**

**рольков**, генеральный директор Российского центра внешней торговли.

Но рекордсменом роста, как выяснилось, стало отечественное осветительное оборудование, прежде всего электрические лампочки. Их экспорт с 2001-го по 2005 год увеличился в 27 с лишним раз. Наши лампочки считаются более надежными, чем китайские, и их охотно покупают сами китайцы, подтверждают эксперты по внешней торговле. Правда, этот сектор пока очень мал — менее \$40 млн.

## Россия — заводам

НЕМАЛО ПЕРСПЕКТИВНЫХ ТОВАРНЫХ ГРУПП осталось в машиностроении.

Правда, если речь идет о продукции с максимальной добавленной стоимостью, то самыми крупными ее потребителями являются не Европа или США, а страны СНГ, Африки, Латинской Америки и Ближнего Востока. Именно туда в первую очередь уходят грузовики, бульдозеры, тракторы, аппараты для дуговой сварки, телекоммуникационное оборудование, насосы, парфюмерия и лекарства. Этим довольствуются те производители, которые не могут рассчитывать на благосклонность европейских покупателей. Наши легковые автомобили проигрывают войну с иномарками на внутреннем рынке, но это не мешает АвтоВАЗу продавать 20% своих машин и машинокомплектов в Алжир и Египет.

«Это не завоевание новых рынков, а возврат туда, где СССР присутствовал десятилетиями», — говорит **Юрий Корольков**. — После развала СССР эти рынки были брошены и быстро заполнились другими поставщиками. Теперь мы постепенно возвращаем их назад».

Успешно уходит за рубеж железнодорожный транспорт — на \$500 млн ежегодно. Как рассказал Олег Кузнецов, этот сегмент сейчас растет за счет инновационной техники. Так, «Метровагонмаш» успешно продает в Восточную Европу рельсовые автобусы — вариант скоростной легкой электрички, пригодной для неэлектрифицированных дорог и относительно коротких расстояний. Автобусы и мотопоезда «Метровагонмаша» сейчас эксплуатируются в Венгрии и Чехии.

Еще один островок роста — кухонные плиты и отопительные печи. Вывоз этих бытовых товаров с 2001 по 2005 годы вырос в семь раз, составив сегодня почти \$100 млн. Закупают их Казахстан, Украина, Литва и Ирак. Сработали старые экономические связи, ведь СНГ и Балтия считаются традиционными рынками для сбыта товаров made in Russia. К слову, эти же страны часто играют роль перевалочных пунктов: из Литвы и Украины российские товары попадают в Центральную и Восточную Европу, из Казахстана — в Китай.

Отечественное станкостроение давно растеряло конкурентоспособные позиции. Тем не менее стремительно развивается узкий сектор станков для лазерной резки, сварки и маркирования. Объем этого экспорта составляет сейчас всего \$70 млн, но за 2001–2005 годы он вырос в целых 14 раз. Множество ноу-хау и патентов в области лазерной техники, а также дешевизна оборудования по сравнению с европейскими аналогами — главная причина успеха. Например, компания «Центр лазерных технологий», запатентовавшая оригинальную методику лазерного маркирования ювелирных изделий, за несколько лет обзавелась солидной клиентурой из числа ювелирных фабрик в СНГ и Восточной Европе.

## Россия — будущему

«ЗДОРОВО, КОНЕЧНО, ШИТЬ ВАЛЕНКИ и продавать их в Канаду, — иронизирует Павел Кружилин, партнер компании „Стратегика“. — Но по-настоящему серьезным экспортным потенциалом обладают лишь высокие технологии».

В хай-тек не нужно ничего производить: миллионы и даже миллиарды долларов зарабатываются, к примеру, на проектировании электронных компонентов, а делать чипы, платы и устройства именно в России необязательно. Неплохие деньги можно получить на написании софта для программируемых чипов, предназначенных для потребительской электроники, телекоммуникационного оборудования — ведь именно софт определяет потребительские свойства «железа».

Ростки новых экспортных тенденций появились давно. Немало отечественных инновационных фирм успешно работают на экспорт. Например, компания «Спирит», разработчик софта для звуковых процессоров, полностью ориентируется на экспорт, выполняя заказы Texas Instruments, Samsung, Toshiba и других грандов. По оценкам ее директора Андрея Свириденко, компании принадлежит 40% мирового рынка софта для обработки звука. Другое дело что сам этот рынок карликовый: его объем не превышает \$30 млн. В весьма узкой нише — программного обеспечения для сжатия видео- и аудиосигналов — работает и томская компания «Элекард». Она поставляет свой мультимедийный софт в 55 стран, причем некоторые из продуктов «Элекарда» считаются лучшими в мире. Однако оборот компании при всех ее заслугах не превышает \$7 млн — больше из этого рынка просто не выжать.

Весьма ограничен пока и российский «железный» ИТ-экспорт. В частности, за рубеж продается половина продукции нашего

## Не только нефть (структура российского экспорта в 2005 году)



Источник: Федеральная служба государственной статистики

крупнейшего чипмейкера — «Ангстрема». Он не может конкурировать с американскими и китайскими производителями по технологическому уровню: в мире современной топологической нормой являются 0,13–0,35 мкм, а наши заводы способны делать лишь микросхемы с «толстыми» проводниками в 0,8–2 мкм, которые сегодня уже мало кто выпускает. Но именно в этом и оказалось конкурентное преимущество отечественных чипмейкеров. «Толстые» чипы применяются в калькуляторах, часах, микроволновках. Чипы «Ангстрема», например, охотно закупает японская компания Casio.

Вообще, как объяснил Геннадий Красников, генеральный директор «Микрона» (завод микросхем, входящий в концерн «Ситроникс»), топологический размер — не единственный показатель, по которому нужно судить о качестве чипа. Очень важны надежность, температурные параметры. Наши микросхемы — дешевые и супернадежные — до сих пор применяются в энергомашиностроении многих стран.

Однако эти самые ростки высокотехнологичного экспорта пока так и не вышли из зародышевого состояния. Собственных «интелов» в России еще не вырастили, процветают отдельные компании и ниши.

Настоящий прорыв, по мнению Павла Кружилина, произойдет лишь тогда, когда наши компании смогут создать новые мировые стандарты и «придумать» новые рынки. Павел Кружилин приводит в пример американскую компанию Broadcom, которая заработала миллиарды, создав спецификацию стандарта на кабельные модемы и добившись принятия ее в каче-



## Россия входит в десятку стран, против которых было принято наибольшее число антидемпинговых мер и введено множество заградительных пошлин

стве отраслевой нормы. Чипы и устройства по этому стандарту делают другие, а прибыль получает Broadcom. «Это даже не софт, а методичка, и таких „методичек“ в России десятки. Просто они не имеют выхода на внешние рынки», — говорит Павел Кружилин.

### Симметричный ответ

РОССИЙСКИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ могли бы поставлять за рубеж значительно больше товаров. Но у них на пути слишком много барьеров. Извечные мучения экспортеров с возвратом НДС — избитая тема. Важнее другое: в той же Европе нашим приходится играть на чужом поле и по чужим правилам.

Россия входит в лидирующую десятку стран, против которых было принято максимальное число антидемпинговых мер и заградительных пошлин (на первом месте, как водится, Китай). Металлопрокат, удобрения, бесшовные трубы, ДСП, бумажно-беловые товары, фольга, молочная продукция — список отечественных товаров по n grata весьма обширен. Так, рулонную бумагу (по сути, сырье) в Европе закупают охотно, но на офисную бумагу установлена драконовская пошлина почти в 100%. Стоит российскому производителю «откусить» небольшую долю местного рынка, как начинается антидемпинговое расследование. В результате всех заградительных мер, по разным оценкам, страна теряет до \$20 млрд экспортной выручки в год.

Осложняют жизнь экспортеров и жесткие сертификационные требования, санитарные нормы и прочее. Юрий Корольков приводит в пример одного из российских разработчиков компонентов для телевизионных антенн. Почувствовав интерес к своим изделиям на Западе, компания решила организовать производственную площадку в Финляндии — поближе к потенциальным заказчикам. Проект этот длится два года и все еще далек от завершения: нужно сертифицировать и производственный процесс, и сами изделия.

По этому поводу приходит на память курьезный случай: несколько лет назад США решили заблокировать ввоз в страну швейцарского сыра и приняли новые «сырные» стандарты, в которых рег-

ламентировался даже размер дырок. Швейцарский сыр по параметрам не прошел.

Еще один важный аспект проблемы: сегодня подавляющее большинство западных тендеров на поставку оборудования требует, чтобы у производителя имелись центры технического обслуживания на местах. Именно из-за этого условия, говорит Юрий Корольков, срываются экспортные планы наших поставщиков комбайнов и тракторов. Продукция хорошая, но денег на создание сервисных служб и складов запчастей нет. По силам выполнить это требование лишь крупным компаниям, таким как «Метровагонмаш», который для обслуживания рельсовых автобусов создал собственный сервис в Венгрии. Правда, на это ушло больше года и несколько миллионов долларов.

Возить из России дорого и хлопотно, резюмирует **Дмитрий Мирошников**, президент компании «Натэкс», выпускающей оборудование для сетей телефонной связи и передачи данных. Поэтому экспортеры ищут обходные пути. Так, «Натэкс» умудряется продавать за рубежом более 30% своей продукции благодаря тому, что договорилась со швейцарским партнером FlexDSL о производстве своих модемов и других устройств на его заводах. Получается, что продажи идут уже из Швейцарии.

Еще более радикально решил ту же самую проблему российский высокотехнологичный концерн «Ситроникс», «дочка» АФК «Система». Он просто купил двух производителей телекоммуникационного оборудования — заводы Strom Telecom в Чехии и Intracom в Греции.

А вот производитель приборов ночного видения «Катод» вообще никогда бы не нашел дорогу на международные рынки, если бы не партнер — Newcon Optic. Эта канадская компания, основанная выходцами из России, задалась амбициозной целью войти в пятерку мировых лидеров в области производства таких приборов. И «Катод» оказался подходящим партнером: качество биноклей было чуть хуже, чем у западных конкурентов, зато они были легче и стоили дешевле. Канадцы взяли на себя раскрутку и сервис приборов «Катода», которые стали продаваться за рубежом под маркой Newcon Optic. В результате марка завоевала 10% мирового рынка приборов ночного видения.

Этот пример показателен: как считает Юрий Корольков, компании, основанные выходцами из России, — главные двигатели отечественного несырьевого экспорта. **СФ**

### Топ-10 самых динамичных экспортных товаров

ПРОДУКЦИЯ	ОБЪЕМ ПОСТАВОК В 2005 Г., \$ МЛН	РОСТ ПО СРАВНЕНИЮ С 2001 Г., РАЗ
ЛАМПЫ И ОСВЕТИТЕЛЬНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ	30,2	27,3
СТАНКИ ДЛЯ ЛАЗЕРНОЙ РЕЗКИ И СВАРКИ	61,8	14,1
ПЕЧИ КУХОННЫЕ И ОТОПИТЕЛЬНЫЕ	89,7	6,9
СИНТЕТИЧЕСКИЕ ВОЛОКНА	18,8	5,3
СТРОЙМАТЕРИАЛЫ И КАМЕНЬ ДЛЯ ПАМЯТНИКОВ	244,2	3,6
УПАКОВОЧНАЯ ТАРА ИЗ ДРЕВЕСИНЫ	133,7	3,5
ЗАПЧАСТИ ДЛЯ АВТОМОБИЛЕЙ	458,3	3,3
ГОТОВЫЕ ПИЩЕВЫЕ ПРОДУКТЫ	135,1	3,3
ПРОВОЛОКА ИЗ ЖЕЛЕЗА ИЛИ СТАЛИ	159,7	3,2
МОЮЩИЕ СРЕДСТВА, КРЕМЫ И МАСТИКИ	265,8	3,2

ИСТОЧНИК: РОССИЙСКИЙ ЦЕНТР ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку **через редакцию на московский адрес**, вы будете получать журнал в офис (курьерская доставка в пределах МКАД по понедельникам) или на домашний адрес (через почтальона вашего почтового отделения связи).

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

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 721-9077 или по e-mail: [podpiska@kommersant.ru](mailto:podpiska@kommersant.ru), сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

#### ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

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

**Стоимость подписки на месяц 145,2 руб.\***  
Период подписки — по 30 июня 2007г.

Внесите нужную сумму в графу «сумма» в квитанцию об оплате.

\*Все цены указаны с учетом НДС

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

#### КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

Извещение

ИНН 7726311979, КПП 772601001

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810538040106255

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 38967489

Плательщик

адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН 7726311979, КПП 772601001

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810538040106255

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 38967489

Плательщик

адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца  
Гарантированная доставка

Получить подробную информацию можно, позвонив по тел.: (495) 721-2882, 8-800-200-25-56 (звонок бесплатный из любого региона РФ).

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ  
125080, Москва, ул. Врубеля, д. 4  
Телефоны для справок:  
(495) 943-9771, 943-9768  
многоканальный (800) 200-2556  
факс (495) 721-9077 (круглосуточно)  
e-mail: [podpiska@kommersant.ru](mailto:podpiska@kommersant.ru)

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

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



КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ В БИЗНЕСЕ НЕРЕДКО ПРИНИМАЮТСЯ НА ОСНОВЕ ИНТУИЦИИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯСНИЛ, КАК МОЖНО ЕЕ РАЗВИТЬ, И ВЫЧЛЕНИЛ ПЯТЬ ЭТАПОВ ПРИНЯТИЯ ИНТУИТИВНОГО РЕШЕНИЯ.

текст: **ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН**

# Интуиция по расчету



## Физики и лирики

ЧАСТО К УСПЕХУ В БИЗНЕСЕ приводят внешне абсурдные и, казалось бы, ничем не мотивированные решения. Так, в прошлом году 10 девушек журнала Playboy доказали, что могут играть на бирже не хуже профессионалов. Каждая из них должна была составить портфель из пяти бумаг. За их котировками в течение года следили читатели журнала. Победила участница, поставившая на акции канадской золотодобывающей компании Yamana Gold. «Какая девушка не любит украшения? Мне страшно, как хочется золота в этом году», — объяс-

нила она свой выбор. Интуиция не подвела: на фоне роста мировых цен на золото акции Yamana Gold выросли за год почти на 100%. Ее результат намного превысил средние показатели портфельных менеджеров.

Интуиция в бизнесе — предмет давнего спора между руководителями компаний. Многие яростно отрицают всякую пользу интуитивных решений (см. мнения экспертов на стр. 58). К лагерю рационалистов принадлежит национальный директор компании «Союз-Виктан Россия» **Константин Попов**: «Я не верю в интуицию. Принимая решения, я опира-

юсь только на опыт, знания, анализ и здравый смысл».

Но у них есть противники. Предприниматель **Владимир Довгань** всегда и везде следовал только велению своего подсознания. Важные бизнес-решения, по его признанию, нередко приходят во сне. Однажды ему приснилась книга о карате — он ее написал и тем самым заработал первоначальный капитал. Затем Довганю, который вообще не употребляет алкоголь, приснилась бутылка водки, на этикетке которой красовался его портрет. Приняв свой сон как руководство к действию, Довгань приступил к выпуску водки

со своим изображением. «Когда я рассказывал супруге о задумке, она назвала меня идиотом, а мой маркетолог заявил, что это глупая идея, — говорит Владимир Довгань. — Но я сделал ставку на интуицию и выиграл — через год водка приносила колоссальные прибыли». Правда, внутренний голос порой играл с господином Довганем скверные шутки. По его собственному признанию, он разорился трижды.

## Интуиция в нагрузку

БЫВАЕТ И ТАК, ЧТО ПРИХОДИТСЯ полагаться на одни лишь чувства — нравится вам это или нет. Без них не обойтись в условиях неопределенности или недостатка информации. Так было с предпринимателем **Андреем Коркуновым**, когда он создавал в 1999 году кондитерскую компанию. Итальянский партнер, с которым Коркунов планировал делать бизнес, испугался кризиса 1998 года и ушел из России, оставив Коркунову недостроенные корпуса шоколадной фабрики. Перед Андреем Коркуновым встал выбор: пожертвовать вложенными средствами и выйти из бизнеса или пойти до конца. И хотя идея продавать элитный шоколад в период посткризисного развала многим казалась бредовой, предприниматель рискнул завершить проект. Новый брэнд завоевал рынок, а не так давно Wrigley купила 80% компании «А. Коркунов» за \$300 млн. Правда, сегодня господин Коркунов уверен, что дело было не в интуиции, а в голом расчете. Но ведь его итальянский партнер принял решение о бегстве из проекта тоже на основе расчета. Или интуитивно? Как бы то ни было, он проиграл.

Настоящее раздолье для подсознания — на фондовом рынке. «Некоторые факторы, от которых зависит поведение фондового рынка, не поддаются рациональному анализу, и решение держать или продавать акции принимается на основе интуиции, — признается президент УК „Пиоглобал Эссет менеджмент“ **Андрей Успенский**. — В свое время весь фондовый рынок молился на здоровье президента Бориса Ельцина, а сейчас игроки гадают по поводу цен на нефть». Каждому портфельному менеджеру хедж-фонда или управляющей компании когда-нибудь приходилось принимать решение о продаже или покупке акций наугад. Нередко они с удовольствием вспоминают об этих делах. «В свое время интуиция нас подве-

**«Когда я рассказал супруге о задумке, она назвала меня идиотом, а мой маркетолог заявил, что это глупая идея. Но я сделал ставку на интуицию и выиграл — через год водка приносила колоссальные прибыли»**

ла, — говорит Андрей Успенский. — Мы не поверили в жесткий вариант развития событий с ЮКОСом и на целых два месяца передержали акции компании».

С ним согласен и **Михаил Федоряк**, портфельный менеджер Номос-банка: «Хотелось бы реже применять интуицию, а полагаться только на анализ поведения бумаг. Но в действительности приходится постоянно принимать интуитивные решения».

Интуиция важна и во время переговоров. «В половине случаев решение о покупке той или иной компании выносится на основе интуитивного доверия или недоверия к партнеру, а вовсе не аналитических выкладок», — признается генеральный партнер UFG Private Equity Fund **Борис Федоров**.

Наконец, без интуиции невозможен маркетинг инноваций. Гуру ИТ-маркетинга **Джеффри Мур** считает, что логический анализ совершенно бесполезен для прогнозирования спроса на инновационные продукты. Анализ опирается только на свершившиеся события, тогда как на горизонте нового продукта маячат лишь туманные перспективы. Например, чтобы определить будущего потребителя, Мур советует погрузиться в интеллектуальную медитацию над сущностью новинки и попытаться выхватить из потока образов несколько ярких портретов потребителей.

Если уж не удастся насовсем «отменить» интуицию в бизнесе, нужно по крайней мере научиться ее правильно использовать. Обязательно ли для этого быть волшебником?

## Формула чуда

СОВРЕМЕННЫЕ КАББАЛИСТЫ СЧИТАЮТ, что у каждого человека есть непроявленный шестой орган чувств, который они называют «экран». Якобы это «шестое чувство» можно разбудить, и тогда его обладатель поднимется на новую ступень развития. Пожалуй, главная тайна интуиции заключается в том, является она некой иррациональной способностью, вроде каббалистического «экрана», или это продолжение нашего разума.

Президент группы «Дикая орхидея» **Александр Федоров** придерживается первого мнения. «Интуиция — это чувство, которое говорит, что нужно делать, или сообщает об истинном характере собеседника, — говорит господин Федоров. — Например, незнакомый человек заходит в комнату — и ребенок начинает плакать или смеяться».

Сам Федоров всецело доверяет своему шестому чувству. Решение о приеме сотрудника он принимает по первому впечатлению, не обращая особого внимания на рекомендации и резюме. А идея открыть сеть магазинов женского белья на него однажды будто с неба свалилась.

«Когда я предложил моим партнерам организовать компанию „Дикая орхидея“, у меня не было никакого бизнес-плана, — просто мне что-то подсказало, что нужно заняться именно этим бизнесом, — говорит Федоров. — А потом уже мы стали придумывать оправдания, мол, женщины любят себя баловать и прочее».

А вот бизнес-консультант **Тимофей Нестик** полагает, что за таинственное чувство президент «Дикой Орхидеи» принимает свое собственное знание. «Интуиция — это технология использования неосознаваемого опыта», — говорит он.

Действительно, многие интуитивные решения вполне согласуются с разумом. Даже такие, как парадоксальная покупка акций МТС Номос-банком, о которой **СФ** рассказал Михаил Федоряк. Весной прошлого года, когда акции МТС постоянно падали в цене, Номос-банк неожиданно приобрел пакет акций компании. Буквально через несколько дней в МТС сменилось руководство, новый президент **Леонид Меламед** представил инвесторам план выхода из кризиса, и курс акций пошел вверх. А к концу года стоимость пакета Номос-банка вырос почти на 70%. За интуицией, как говорит Федоряк, стоял предварительный анализ, который показал, что бумага падает вопреки рыночным показателям компании. «Стало ясно, что скоро терпение акционеров МТС лопнет, и они пойдут на какие-то решительные изменения, — говорит Михаил Федоряк. —



**Антон КАЛАБИН,**  
директор оптовой  
компании «Камео»



**Опора на интуицию часто оказывается обманчивой.**

Российская бизнес-среда настолько переменчива, что всякое чутье обесценивается. А системный подход, наоборот, приобретает все большую ценность. Проанализировать массив информации, рассчитать рентабельность — эти стандартные шаги, может, и скучны, зато гораздо больше способствуют принятию эффективных решений. Сам я решил полагаться только на анализ после того, как серьезно ошибся, доверившись интуиции. Система логистики в моей компании начала давать сбои. Интуиция подсказывала, что модель выбрана правильно и надо ее улучшать. На это я потратил два года. И в конце концов специалисты по логистике убедили меня, что для моей компании такая модель не подходит. Разработку новой системы я доверил директору по логистике. Он построил ее на основе анализа и расчета, и новая система намного эффективнее прежней.

**Александр СПАРРЕ,**  
председатель правления  
группы компаний  
«Автоспеццентр»



**Цена спонтанно принятого решения возрастает в разы,**

если от результата действия руководителя зависит благополучие бизнеса. За поступок, совершенный по зову интуиции, можно очень серьезно поплатиться. Поэтому эмоции в менеджменте необходимо оставлять в стороне. Любое решение в бизнесе должно иметь под собой исключительно рациональную почву. Что такое рациональный поступок? Это прежде всего действие, совершенное на основе анализа ситуации и понимания законов рынка. Например, масштабные изменения, произошедшие в нашей компании в 2005 году, были основаны исключительно на результатах анализа. Раньше организация представляла собой несколько отдельных фирм, каждая из которых занималась продажей и обслуживанием определенной марки. Но анализ рыночных тенденций подсказал нам, что такой способ ведения дел неэффективен. И «Автоспеццентр» стал единой компанией.

**«В половине случаев решение о покупке той или иной компании выносится на основе интуитивного доверия или недоверия к партнеру, а вовсе не аналитических выкладок»**

Я мысленно поставил себя на их место и угадал момент начала этих изменений». Фактически в основе интуитивного решения лежало собственное знание о том, что акционеры МТС не смирятся с постоянным падением акций компании. Как считает Тимофей Нестик, интуицией такого рода можно и нужно управлять.

### Пять правил хорошей интуиции

«ЗАПЛОМ» ПРОСМОТРЕВ несколько старых грузинских короткометражек на кинофестивале в Ханты-Мансийске, председатель правления компании Ren Media **Дмитрий Лесневский** вышел в коридор и закурил. «Внезапно меня осенило: именно это и будет популярно в мире через несколько лет», — говорит Лесневский. — Если бы не закурил, наверное, и не догадался бы». Так родилась идея международного телеканала короткометражек, который сейчас создает Лесневский.

Дар предвидения, который составляет основу бизнес-интуиции, на самом деле является обыкновенным прогнозом, сделанным на основе опыта, который раньше ускользал от внимания. Поэтому саму интуицию можно представить в виде технологии сбора и интерпретации опыта. Обобщив данные, полученные от тренеров интуиции и бизнесменов-практиков, **СФ** выделил пять этапов принятия интуитивного решения.

Работа интуиции начинается с накопления сигналов и симптомов, которые могли бы подтолкнуть менеджера к принятию того или иного решения. Причем в отличие от логического мышления интуитивное в первую очередь обращает внимание не на сильные, а на слабые сигналы. Например, Борис Федоров, купивший в апреле 2006 года 50% минус одну акцию газеты «Жизнь» за \$40 млн, впервые задумался о покупке, услышав разговор сельской женщины с киоскером во время случайной остановки в Звенигороде. «Женщина не успела купить газету и стала причитать: „Какая же у меня жизнь без «Жизни»», — вспоминает Борис Федоров. — У меня выдвинулись радары и я решил поинтересоваться, что же это за газета».

Второй шаг — подготовка к выходу неосознаваемых ощущений наружу. Чтобы включилась интуиция, нужно попытаться достичь максимально комфортного состояния. Покупка «Жизни» изначально казалась Борису Федорову рискованным делом. Обычно критерием оценки бизнеса при покупке является его прибыльность. В случае с «Жизнью» были лишь обещания. Кроме того, не было гарантий, что предоставленные бизнес-показатели верны. Поэтому он решил проверить свои ощущения. «Я отложил в сторону листы с бизнес-аналитикой по газете, закрыл глаза, растянулся на диване и погрузился в состояние полудремоты», — вспоминает Борис Федоров.

Третий этап — вербализация ощущений. Нужно попытаться максимально подробно описать все свои чувства и попытаться определить тревожные сигналы. И при этом отрешиться от содержания задачи, сосредоточившись только на ощущениях. «Я задал себе вопрос: что я испытываю в связи с этой покупкой?» — рассказывает Борис Федоров.

Четвертый этап — контрольный. Чтобы проверить верность своих чувств, нужно вспомнить, к чему приводили решения, при принятии которых вы испытывали похожие ощущения. «Я иногда чувствовал душевный дискомфорт перед некоторыми покупками, после которых приходилось рвать на себе волосы», — говорит Борис Федоров. — Но перед покупкой «Жизни» я ничего такого не испытывал.

Наконец, пятый этап — принятие решения. Важным критерием тут является уверенность. «Я сказал себе, что не чувствую никакого подвоха и согласен на сделку», — говорит Борис Федоров. Время показало его правоту. Издание, у которого во время продажи не было даже бизнес-плана, по тиражу в России недавно обошло «Комсомольскую правду» и сейчас стоит, по оценке Федорова, не меньше \$100 млн.

### Мат в три хода

«КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ в развитии интуиции — преодоление страха», — считает Дмитрий Лесневский. — Боязнь облажаться нужно отбросить в сторону. Иначе все разговоры об интуиции бессмысленны».

Как считает управляющий партнер компании «Тренинг-бутик» **Марк Кукушкин**, при соблюдении некоторых условий интуицию можно развить практически у любого человека. Сущность интуиции состоит в том, чтобы соотносить свое внутреннее состояние со слабыми сигналами внешней среды и делать выводы. Поэтому для того, чтобы развить эту способность, нужно научиться разбираться как в себе, так и в окружающей действительности. Проанализировав тренинговые программы, **СФ** пришел к выводу, что интуиции можно обучиться в три этапа.

Вначале необходимо научиться описывать собственные ощущения. Как считает Марк Кукушкин, для этого можно использовать технику метафор. Например, во время тренинга по развитию интуиции сотрудники отдела продаж «Коркунова» называли свои внутренние состояния именами животных. Они говорили: «я ощущаю себя как лев», или «я чувствую себя пантерой». Этот прием, с одной стороны, способствует самопознанию, с другой — позволяет прогнозировать развитие ситуации. Например, в случае агрессивных переговоров модель «льва» непременно приведет к конфликту, намного выгоднее быть «змеей».

Работа интуиции предполагает постоянный поиск благоприятных или тревожных сигналов из внешней среды. Поэтому на втором этапе необходимо развить обо-

## Составляющий основу бизнес-интуиции дар предвидения на самом деле является обыкновенным прогнозом, сделанным на основе опыта, который раньше ускользал от внимания

стренное восприятие. В первую очередь подлежит развитию чувствительность — восприятие стимулов недостаточной интенсивности. Хорошим способом тренировки этой стороны интуиции являются упражнения со звуком: включаете телевизор или радиоприемник на малую громкость и пытаетесь догадаться, о чем идет речь. Не менее важный момент — точность восприятия непродолжительного стимула. Для тренировки этой способности рекомендуется запоминать небольшие объекты при движении на большой скорости. Наконец, интуиция требует четкости восприятия. Для ее развития подойдут упражнения, где требуется определить контур размытой фигуры.

На третьем этапе нужно научиться развивать способность к предвидению, которая устанавливает связь между внутренними ощущениями и сигналами внешнего мира. С одной стороны, для ее тренировки используются различные варианты предсказаний. Можно пытаться предугадать ход развития любой ситуации, которая предполагает изменение: предсказать погоду, предвосхитить голе-

вой момент во время футбольного матча или домыслить сюжет художественного фильма. Второе средство тренировки способности предвидения — импровизация. В импровизационных техниках человеку предлагают дописать незаконченную картину или изобразить театральный экспромт. Считается, что импровизационные приемы больше всего подходят для предсказания поведения других людей. Смысл импровизации состоит в том, чтобы попытаться вовлечь партнера в совместный спектакль и, войдя с ним в контакт, угадать его настроение. Однажды сотрудники «Коркунова» во время сложных переговоров использовали прием, знакомый по тренингу, — подарили женщине — партнеру по переговорам цветы, что разрядило обстановку. Оказалось, человеку действительно не хватало внимания.

Можно бесконечно спорить о главенстве разума или интуиции. Ясно одно: умение прислушиваться к внутреннему голосу не лишает бизнес рациональности, а, наоборот, расширяет арсенал умений менеджера. **СФ**

classified

по вопросам размещения в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118, 943-9125, 943-9108

### покупаем

Банк, 4119476



**Князев и партнёры**  
Московская Коллегия Адвокатов

*«Профессионализм,  
законность, справедливость»*

**Мишенов**  
Андрей Сергеевич  
адвокат

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6  
[www.kniazev.ru](http://www.kniazev.ru)

Т.: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

### продаем

Банк, 4119476

### недвижимость

Недвижимость в Англии. 723-68-58, [www.w2uk.ru](http://www.w2uk.ru)

### финансовые услуги

КРЕДИТЫ и ИНВЕСТИЦИИ от \$10 000. Консультации.  
364-9419 [www.ufk-e.ru](http://www.ufk-e.ru)

### услуги

Жить в Англии. 723-68-58, [www.w2uk.ru](http://www.w2uk.ru)  
Учредители. Участники. Акционеры для банков 4119476

### юридические услуги

Лицензии Регистрация Ликвидация Взыскание долгов  
Объединённые Юристы 540-1187 [www.ULC.ru](http://www.ULC.ru)



Портал EventNN.ru, который открыл Дмитрий Кикеев с партнерами, стал на нижегородском рынке первым интернет-ресурсом, специализирующимся на event-услугах. Но осталась нерешенной одна задача: как заставить сайт зарабатывать деньги.

## Праздничный пирог

текст: Оксана Царевская

### Как оценивались бизнес-решения

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

Заметив еще год назад «праздничную» активность нижегородских фирм и оценив возможности почти не занятой рекламно-информационной ниши в сегменте специальных мероприятий, Дмитрий Кикеев с партнерами решил на запуск виртуального СМИ, посвященного индустрии event-маркетинга. Особо не мудрствуя, владельцы портала взяли за основу идеи популярных московских сайтов, что-то отредактировали, а что-то развили.

Основа ресурса — каталог компаний, работающих на event-рынке. Таких в Нижнем Новгороде набралось около сотни. Плюс почти 700 компаний из смежных рынков: фирмы по продаже и установке профессионального светового и музыкального оборудования, дома отдыха, гостиницы, рестораны и кафе, кейтеринговые компании, фото- и видеостудии и т. д. В их распоряжение Дмитрий Кикеев готов предоставить все возможности своего сайта: баннеры, дополнительные места в каталоге, тематические рассылки. Он даже берется разрабатывать индивидуальные сервисы для клиентов.

Понимая, что от посещаемости сайта зависит рекламная активность клиентов, партнеры стараются популяризировать свой ресурс, насколько это удастся в рамках ограниченного рекламного бюджета. Они размещают баннеры на партнерских сайтах, делают почтовые рассылки в офлайне. Кроме того, Дмитрий Кикеев увлечен идеей создать сообщество event-профессионалов. При поддержке EventNN.ru в городе уже прошло несколько специальных мероприятий. Однако, несмотря на настойчивость и энтузиазм создателей, реализовать коммерчес-



Дмитрий КИКЕЕВ

кий потенциал пока не удастся. Сегодня у портала около 150 уникальных посетителей в день и всего лишь десять постоянных рекламодателей. Как сделать EventNN.ru коммерчески успешным?

Этот вопрос был вынесен на обсуждение в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк решений». Мы получили 18 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших. Вот как они объясняют свои предпочтения.

### Автор проблемы

Дмитрий Кикеев, руководитель проекта EventNN.ru:

— Проблема коммерциализации сайта, специализирующегося на event-услугах, — это не просто проблема конкретного интернет-ресурса. Мы понимаем, что многое зависит от специфики и степени развитости самого рынка. Тем не менее в присланных решениях довольно много конкретных идей, касающихся самого портала. Их имеет смысл уже сейчас взять на вооружение. Я думаю, мы сможем использовать креативные находки **Андрея**



Алексей НАЗИМКО

Александр РЫДЗЕВСКИЙ

## «Руководители портала взяли небольшой пирог нижегородской event-индустрии, отрезали от него мизерный кусочек интернет-рекламы, а теперь удивляются, почему так мало получилось»

**Шитикова.** Например, его «рецепт отличного выходного» — как самостоятельно организовать праздник. Это действительно могло бы «зацепить» посетителей нашего сайта. Предложенная **Владимиром Иващук** идея event-конструктора сама по себе интересна. Однако ее реализацию все же придется отложить до тех пор, пока у портала не вырастет посещаемость.

Я согласен с **Алексеем Скобелевым**, предложившим проверить линейку рекламодателей и расширить ее за счет смежных с event-индустрией отраслей. Мы и сейчас

это делаем, однако, быть может, не слишком активно. Я думаю, мы сможем расширить круг наших клиентов за счет, например, ресторанов и домов отдыха.

Мне показались интересными также предложения **Руслана Брагина** — несмотря на их лаконичность, а может быть, и благодаря ей. Составление онлайн-графика мероприятий по корпорациям, конкурс на самую оригинальную вечеринку города — может быть, это рановато для нынешнего состояния рынка, но в любом случае заслуживает внимания.

Кроме четкого анализа проблемы нам, думаю, пригодится идея выпуска печатного каталога, предложенная **Людмилой Гиндулиной** и **Александром Ласкиным**. Такое издание интересно не только с точки зрения поддержки самого интернет-портала, но и как самостоятельный информационно-рекламный носитель.

**Практик**  
**Александр Рыдзевский**,  
редактор портала  
Eventmarket.ru:

— Каких-то творческих прорывов, революционных или хотя

бы супероригинальных идей в присланных решениях я, к сожалению, не увидел. Но во многих из них есть рациональные зерна. Например, благодаря Людмиле Гиндулиной и Александру Ласкину владельцы сайта получили довольно качественный аудит своего проекта. Безусловно, владельцам нижегородского портала надо оптимизировать процесс продажи рекламных услуг, работать над технической стороной и идти в офлайн. Это важные тактические векторы.

Но я бы обратил внимание владельцев портала на замечание **Татьяны Максимовой**, которая напомнила, что при организации подобного бизнеса нужно всегда иметь в виду «точку выхода» — перспективу цивилизованной продажи. Моя практика свидетельствует, что за такими сайтами, как правило, стоят конкретные операторы этого рынка.

Рядом с проектом должен быть какой-то крупный игрок, который стратегически заинтересован не только в коммерческой эксплуатации ресурса, но и в продвижении самой категории event-маркетинга и цивилизованных event-услуг как таковых. Другой вопрос — как выстроить отношения с базовой компанией, чтобы эта связь не отражалась на объективности и достоверности предлагаемого сайтом контента.

Я думаю, владельцы портала угадали время выхода на рынок. Кстати, так же и мы начинали свой проект на московском рынке: два года назад посмотрели западные интернет-площадки, увидели, что там есть специализированные event-сайты, а в России нет. Вывод простой — значит, это должно быть и здесь.

**Сергей Афанасьев** правильно отметил, что event-рынок предполагает некоторую закрытость: очень важными здесь остаются личные знакомства

с61

### Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	9,0	ЛЮДМИЛА ГИНДУЛИНА	«ДВА ЛЬВА»	ДИРЕКТОР	НОВОСИБИРСК
		АЛЕКСАНДР ЛАСКИН	«ТОП-КНИГА»	МЕНЕДЖЕР ИТ-ПРОЕКТОВ	
2	5,3	ТАТЬЯНА МАКСИМОВА	«НАВГЕОКОМ»	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
3	4,7	АЛЕКСЕЙ СКОБЕЛЕВ	DEFA GRUPPE	АНАЛИТИК-КОНСУЛЬТАНТ	МОСКВА
4	3,3	ВЛАДИМИР ИВАЩУК	BEAUFOUR IPSEN	МЕДИЦИНСКИЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ	ВЛАДИВОСТОК
5	2,3	ДМИТРИЙ КОНОВАЛОВ	ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА «СЕВЕРНЫЙ ГОРОД»	ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ



ПОБЕДИТЕЛИ



**Людмила Гиндулина,**  
директор ООО «Два льва»,  
Новосибирск

— Прежде чем решать вопросы продвижения веб-ресурса, рекомендуем владельцам портала EventNN.ru сделать следующее:

**1\_Проведите** подробное анкетирование всех участников рынка.

**2\_Устраивайте** периодически совместные мероприятия с ИТ-сообществом города. Цель — повышение культуры использования интернет-технологий среди event-специалистов.

**3\_Разработайте** четкую концепцию развития портала с разбивкой на годовые этапы. Пересмотрите структуру портала.

**4\_Проработайте** вопрос выпуска печатного каталога мероприятий и праздников.

**5\_Уделите** повышенное внимание работе вашего агента по интернет-рекламе, при необходимости наймите более опытного



**Александр Ласкин,**  
менеджер ИТ-проектов ООО «Топ-книга»,  
Новосибирск

специалиста.

**6\_Сократите** количество баннеров на страницах сайта и определите для оставшихся баннеров места преимущественно в той части страницы, которая видна без прокрутки.

**7\_Создайте** собственную интернет-рассылку.

**8\_Тщательно** проанализируйте все принятые вами меры по раскрутке портала. Определите, что точно не работает в вашем регионе с вашими потенциальными клиентами.

**9\_Сформируйте** некоммерческое партнерство, главными целями которого будут консолидация и качественное развитие рынка организации развлечений.

**С полным вариантом решения можно ознакомиться на сайте журнала [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)**

и «сарафанное радио» как рекламный канал. Но агентства, которые привыкли действовать по таким правилам, понемногу преодолевают этот этап и осознают, что дальше рост возможен лишь при определенной транспарентности. От того, смогут ли владельцы сайта использовать этот потенциал и обернуть рыночную ситуацию в свою пользу, зависит будущий коммерческий успех портала.

## Теоретик

**Алексей Назимко,** консультант по event-маркетингу, автор книги «Событийный маркетинг: руководство для заказчиков и исполнителей»:

— В целом мне ситуация видится следующим образом: руководители портала взяли небольшой пирог нижегородской event-индустрии, отрезали от него мизерный кусочек интернет-рекламы, а теперь сидят и удивляются, почему так мало получилось.

Как отметили многие пришедшие решения этого кейса, прежде чем давать рекомендации, необходимо определить, какова функция проекта по отношению к event-индустрии. Очевидно, что функция EventNN.ru в настоящий момент — это продвижение event-услуг на рынке.

В связи с этим необходимо выйти за рамки шаблонов «ай-тишного восприятия». Ведь руководители проекта, говоря о посещаемости сайта при низкой интернетизации региона и сравнительно узком рынке, загоняют себя в тупик.

Стоит активнее использовать как онлайн-средства, так и внесетевые проекты. Например, Людмила Гиндулина и Александр Ласкин предлагают создавать странички для нижегородских event-компаний, у которых нет своих сайтов. Кроме того, есть мощные офлайновые методы, которые сейчас рассматриваются всего лишь как промоушн для сайта. А ведь на самом деле проведение специальных конференций и тренингов, директ-маркетинг — это отдельные статьи дохода.

Интересна идея создать некоммерческое партнерство или клуб event-менеджеров, о чем писали практически все авторы. Но этим не стоит слишком увлекаться, так как профессиональные сообщества напрямую не приносят прибыли. Они создают коммуникационный ресурс, позволяющий эффективно реализовать те или иные коммерческие проекты. Кстати, примером такого проекта, помимо рекламной деятельности, может стать проведение тренингов или деловых конференций event-маркетинговой направленности. Это было отмечено в решении Владимира Иващука.

Не соглашусь с рекомендациями превратить портал EventNN.ru в event-агентство. **Дмитрий Коновалов** правильно отметил, что консолидация делового сообщества под эгидой сайта предполагает некоторый дипломатический нейтралитет этого веб-ресурса. Все-таки рекламоноситель не может конкурировать с рекламодателем.

Владельцам ресурса стоит прислушаться к авторам, кото-

рые советуют «правильно формулировать предложение» для рекламодателя. Это включает описание проведенных рекламных кампаний, определение своих преимуществ, а также подсчет стоимости одного контакта. Хороша идея Алексея Скобелева по введению гибкой тарифной сетки, учитывающей сезонные колебания интереса к event-индустрии.

Прозвучали здравые идеи по созданию проектов аналогичной направленности, но для другой целевой аудитории. Например, свадебного портала и портала об отдыхе и развлечениях в Нижнем Новгороде, которые Алексей Скобелев удачно называет порталами «розничных развлечений».

Кроме того, необходимо сузить целевую аудиторию заказчиков специальных мероприятий. Здесь важно не количество, а качество. Мне не очень верится, что все 10 тыс. потенциальных заказчиков, на которых рассчитывает Дмитрий Кикеев, заказывают по четыре мероприятия в год. Владельцам портала необходимо выявить те 20% компаний, которые являются самыми активными заказчиками специальных мероприятий на нижегородском рынке. Именно они, согласно известному правилу Парето, могут приносить 80% прибыли рекламодателям портала, а потому являются самой привлекательной аудиторией. **сф**

## Ценные советы по сложным проблемам

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

Компания Star Force первой на российском рынке выпустила инновационную антивирусную программу. Сможет ли она извлечь из этого выгоду, если именитые конкуренты начали предлагать аналогичные продукты?

## Проверка на вирусы

текст: Павел куликов

Около года назад Star Force предложила рынку программу для борьбы с компьютерными вирусами, основанную на передовой технологии. Пришлось продвигать не просто новый продукт, а новую товарную категорию.

В условиях ограниченного бюджета сделать это было нельзя, а через год такую же технологию включили в свои антивирусные пакеты все лидеры рынка.

**На страже дисков**  
ВЛАДЕЛЕЦ STAR FORCE Кирилл Завада является собственником еще нескольких фирм с оборотом в «единицы миллионов долларов». Все они, кроме Star Force, занимаются разработкой и дистрибуцией игр. Star Force Завада основал в 2000 году, во времена расцвета компьютерного пиратства, чтобы производить программы, защищающие диск с играми от незаконного копирования. Узкая специализация позволила компании создать технологически безупречный продукт.

На тот момент в мире были всего две крупные компании, выпускавшие аналогичные программы, — Sony и Macrovision. Однако Sony оскандалилась: в прессе появились сообщения, что ее программа якобы

создавала брешь для проникновения вирусов. А для Macrovision защита дисков не была стратегическим направлением: основную долю оборота компании (\$200 млн) обеспечивали более доходные сегменты, например программы для активации купленных в интернете игр и музыкальных записей.

Кирилл Завада воспользовался ситуацией и стал выводить свою систему защиты на рынок, пытаясь продать ее крупным правообладателям. В 2003 году он пригласил на должность генерального директора Star Force бывшего директора крупнейшего в Австрии завода компакт-дисков **Герхарда Папста**.

Папст научил менеджеров Star Force продажам на рынках b2b. Его связи с производителями медиаконтента помогли обзавестись первыми клиентами. А поскольку большая их часть распространяла свои продукты по всему миру, Star Force скоро получила международную известность.

## Повторение пройденного

ПО ИТОГАМ 2004 ГОДА Star Force заняла 10% мирового рынка программ защиты дисков от копирования. Сейчас в денежном выражении это \$3,6 млн годового дохода. Однако программистам Star Force за четыре года наскучило заниматься одним узкоспециализированным продуктом. Чтобы сохранить команду, Кирилл Завада запустил новый проект.

Герхард Папст покинул компанию в 2004 году, когда истек срок контракта. На место гендиректора Кирилл Завада пригласил **Михаила Калиниченко**, технического директора «Лаборатории Касперского». Ему поручили реализовать ту же нишевую стратегию, но уже на рынке антивирусов. Калиниченко разделил рынок на три сегмента, один из которых казался свободным и перспективным.



Генеральный директор Star Force Михаил Калиниченко пока не придумал, как убедить потребителя в преимуществах своей программы



## «На рынке антивирусов очень сложно показать клиенту явную выгоду от приобретения. Это так называемая страховая модель — все равно что страховку к машине продавать»

Первый сегмент составляли так называемые файрволы — программы, предотвращающие проникновение вирусов в компьютер. В операционную систему Windows файрвол уже встроен, поэтому самостоятельных производителей этих программ немного.

Большинство компаний, в том числе мировой лидер Symantec и российский — «Лаборатория Касперского», производили традиционные антивирусы, распознающие код вредоносной программы. Производители таких программ должны постоянно дополнять антивирусную базу, а пользователь — обновлять ее через интернет.

Оставалась еще третья технология — программы-блокировщики, — появившаяся совсем недавно. Программа позволяет вирусу проникнуть в компьютер, но блокирует все его вредоносные действия.

В том момент эта технология считалась самой передовой. Она обеспечивала защиту даже от абсолютно нового вируса, потому что распознавала его не по коду, а по поведению. В 2004 году во всем мире подобные продукты производила горстка небольших компаний. И Калининченко решил, что путь свободен.

### Непонятый продукт

В НАЧАЛЕ 2006 ГОДА Star Force смогла предложить Safe'n'Sec — первую на российском рынке программу-блокировщик. Однако звездного стартапа не получилось: затратив на проект \$200 тыс., Калининченко не смог поднять объем продаж новой программы выше \$10 тыс. в месяц.

Проблема состояла в психологии продаж. «На рынке антивирусов очень сложно показать клиенту явную выгоду от приобретения», — говорит Калининченко. — Это так называемая страховая модель — все равно что страховку к машине продавать».

В случае с программой защиты от копирования выгода более или менее очевидна, и b2b-клиенты готовы платить за нее 1% от стоимости своих продуктов. По словам менеджеров Star Force статистика свидетельствует: хорошая система защиты помогает продавать на 2–3% дисков больше. Полезность же Safe'n'Sec нужно было доказать среднему компьютерному пользователю, что гораздо сложнее.

Производителям классических антивирусов легко продемонстрировать потребительскую ценность своих продуктов. Они постоянно выпускают обновления, громко заявляя о вирусных эпидемиях и своей победе над ними. Их программы все время напоминают пользователям о своем присутствии в ПК. Работа программы Safe'n'Sec не так заметна. Но с технической точки зрения этот антивирусный продукт сильнее: даже совершенно новая вредоносная программа, еще неизвестная производителям антивирусов, будет заблокирована. Однако для того, чтобы объяснить преимущества технологии Star Force, нужно было проделать огромную просветительскую работу, средств на которую у Калининченко не имелось.

### В тени Microsoft

ПРИМЕРНО ЧЕРЕЗ ПОЛГОДА после выхода Safe'n'Sec на рынок антивирусов полностью изменилась конкурентная сре-

да. Раньше антивирусные гиганты Symantec, Trend Micro и российская «Лаборатория Касперского» конкурировали между собой частотой обновления базы. Теперь они стараются опередить друг друга, включив в свои продукты все возможные средства защиты.

Среди прочего лидеры обратили внимание и на программы-блокировщики, разработав аналогичные Safe'n'Sec программы и включив их в состав своих универсальных продуктов. И тем самым популяризировали товарную категорию, которую Star Force не могла развивать в одиночку. Благодаря компаниям-гигантам, считает Калининченко, продажи Safe'n'Sec начиная с осени 2006 года растут на 15% в месяц.

Однако рассчитывать на значимую долю рынка Star Force не приходится: продукт хоть и стал понятен потребителю, но утратил уникальность. Теперь блокировщики входят в антивирусные пакеты всех крупных участников рынка. Осознав это, Михаил Калининченко сменил стратегию. Он приобрел у «Санкт-Петербургской антивирусной лаборатории Данилова» лицензию на антивирус Dr. Web, превратив Safe'n'Sec в универсальный продукт, и начал конкурировать ценой. Антивирусный пакет «Лаборатории Касперского» стоит приблизительно \$60, а пакет Safe'n'Sec с похожим функционалом — около \$35.

Теперь Михаил Калининченко следит за активностью Microsoft на рынке антивирусов — от этого зависит судьба его продукта. В 2006 году Microsoft выпустила универсальный антивирусный пакет OneCare, который за полгода

онлайн-продаж захватил в США 15% рынка. Возможно, Microsoft проявит себя столь же агрессивно, когда OneCare появится в России.

Классические антивирусы несовместимы с программой Microsoft OneCare. Safe'n'Sec, напротив, может стать ее дополнением, и в будущем Калининченко собирается позиционировать свою программу именно так. Проблема в том, что OneCare уже содержит ряд технологий блокировки, хотя Михаил Калининченко и утверждает, что его разработка более совершенна. Вопрос в том, поверят ли в это пользователи компьютеров.

Экспансия Microsoft позволит Star Force (точнее, недавно созданной под антивирусное направление «дочке» S.N. Safe & Software) продвигать Safe'n'Sec и на привычном рынке b2b. «Чтобы конкурировать с Microsoft, участникам рынка понадобятся самые совершенные технологии в каждом сегменте», — говорит гендиректор Star Force. — А мы — самые опытные производители блокировщиков». Лицензию на «движок» своей программы Калининченко хочет продавать крупным западным производителям антивирусов. Каждый контракт такого рода способен принести миллионы долларов, но вероятность его получения Калининченко предсказать не может. ☐

### Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» ([idea@sf-online.ru](mailto:idea@sf-online.ru)), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Мастерская») до 22.02.07. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) сообщат 05.03.07, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

# спроси секрет фирмы



АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

**С. ГАВРИЛЮК**  
Краснодар

## Вера, надежность, люкс В чем залог успеха торговых марок категории люкс?

«В маркетинге есть такое понятие — RTB, reasons to believe. На русский это можно перевести вопросом: „Почему нам должны поверить?“ — говорит Герман Климовский, независимый консультант, бывший вице-президент по маркетингу Русской винно-водочной компании. — Это единственное обстоятельство, которое стоит принимать во внимание. Главное, чтобы потребитель поверил в статусность продукта. Ведь, покупая Mercedes, мы не спрашиваем, качественный ли это товар».

Вера потребителя, по мнению Климовского, поддерживается яркой идеей: «Скажем, в России единственный достойный пример премиальной водки — „Русский стандарт“. Идея этого брэнда строится на трех ключевых российских символах: женщины, Дягилев и икра — это то, чем мы всегда гордились. Ничего подобного в России никто больше не делал». Кроме яркой идеи есть еще по крайней мере два способа подчеркнуть статусность продукта. Например, в индустрии одежды и аксессуаров (Gucci, Prada, Versace) существует целая инфраструктура в виде регулярных показов мод и системы изданий, специализирующихся на распространении информации о новых модных течениях. А Арас Агаларов, президент и владелец компании «Крокус интернешнл», рассказал **СФ** историю о том, как формируют имидж статусного продукта итальянские обувщики: однажды (дело было в конце 1990-х) он отправился в Италию на обувную выставку в поисках интересных производителей. Будущего основателя «Крокуса» заинтересовала одна модель, но когда он попробовал зайти в павильон, чтобы договориться о поставках, незнакомого гостя туда попросту не пустили. □

**Игорь**  
предприниматель, Самара

## В поисках компетенций

**Хочу больше узнать про модель компетенций и про то, как ее использовать. Что порекомендуете почитать?**

Исследователи пока не придумали для термина «компетенции» универсального определения, но обычно под ним понимают различные качества и навыки сотрудника, необходимые для эффективного выполнения работы на определенной должности. Родоначальником основанного на этом понятии подхода считают профессора Гарвардского университета Дэвида Макклеланда, который опубликовал в 1973 году статью «Тестирование: компетенции против интеллекта». В этой статье Макклеланд впервые поставил вопрос о том, что личностные тесты и тесты IQ плохо предсказывают успешность человека в реальной профессиональной де-

ятельности, и вместо них предложил выявлять и оценивать компетенции — например, способность передавать знания и опыт, гибкость, предпосылки к лидерству и т. п. За более чем 30 лет использования этого подхода исследователи создали базы компетенций, разработали оценочные тесты и специальные профили для различных профессиональных групп. Более подробно об этом «Секрет фирмы» писал в статье «Знаки качества» (**СФ** №18/2003); можем также порекомендовать книгу Лайла и Сайна Спенсеров «Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы». □

**Анна САМОЙЛЕНКО**  
Баширия

## Брэнд в обмен на сбыт

**Торговая сеть готова взять нашу продукцию (трикотаж), но хочет заменить наши марки на свою. В чем тут подвох?**

Выпуск продукции под маркой магазина (private label) довольно распространен в мире. По данным компании ACNielsen, более 17% товаров продаются под частными торговыми марками, а самая большая их доля приходится на охлажденные продукты питания. Конкуренцию со стороны частных марок ритейлеров испытывают даже такие гиганты, как Procter & Gamble. Так что бороться с этой тенденцией бессмысленно. Это понимают и многие российские производители. Крупные компании, обладающие собственными сильными брэндами («Вимм-Билль-Данн», «Лебедянский», ТД «Настюша», «Ледово»), произ-

водят продукцию под частными марками ритейлеров по их заказу. Опасаться конкуренции своего брэнда с маркой магазина не стоит в том случае, если ваша продуктовая линейка сбалансирована по ассортименту и ценам. Кроме того, хорошие отношения с сетью, которые обеспечиваются как раз сотрудничеством по private label, не только гарантируют стабильные объемы продаж и уменьшают маркетинговые затраты, но и позволяют увеличить загрузку ваших мощностей. Стратегически такое партнерство может быть выгодно, позволяя производителю без дополнительных инвестиций выходить на новые рынки сбыта. □

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



# принципы

## Эллы Стюарт

Председатель совета директоров **BBDO Russia Group** работает в рекламе десять лет. За это время ей удалось превратить свою компанию в одну из самых именитых и успешных **рекламных групп** на российском рынке. Но в последнее время пришлось нелегко — нужно было не только открывать новые подразделения, но и «чинить» старые. По мнению Эллы Стюарт, успех в обоих случаях зависит от правильного **расслабления**.

**Пофигизм** — это хорошо. Нужно реализовывать задуманное и выполнять обязательства, но лучше при этом не напрягаться.

**Быстрее** всего учишься, общаясь с правильными людьми.

Когда мне было двадцать два, я общалась с руководителями крупнейших банков, и быстро повзрослела. Теперь учусь у своего девятнадцатилетнего сына. Прежде всего мне пока так и не хватает расслабленности — очень хочется выучиться этому у молодых.

**Когда** я решила развивать группу **BBDO**, мне мешал запрет на открытие новых агентств от центрального офиса. Я поехала в Нью-Йорк на встречу с CEO Omnicom Джоном Реном. Меня окружили разные важные люди, все спрашивали, подготовила ли я презентацию. А у меня с собой был только план выступления на двух страничках. С моей стороны это был хороший пофигизм. Презентация заняла десять минут. Я напомнила про наши успехи и сказала, что нам стало скучно — хотим развиваться дальше. Джон Рен сказал: «Go ahead».

**Тем не менее** я за преодоление.

Когда я оканчивала институт, к нам пришел человек из Ernst & Young и сказал, что им нужен только один сотрудник, мальчик. Я подумала: вот туда мне и надо. Пошла на интервью, и они меня взяли, хотя я совсем не мальчик.

**Имидж** **BBDO** сильно демонизирован, что даже неплохо. Это что-то значит, если к нам идут люди, несмотря на все эти слухи, будто тут ходят строем, а войти в офис можно только после сканирования радужной оболочки глаза. А когда люди приходят и видят, что все не так, чувствуют себя счастливыми.

**Я редко** кричу — я, бывает, шепчу. Но это значит, что я совсем злая. И люди

обижаются больше на шепот, чем на крик. Но я бываю крута на поворотах только с теми, кто мне безразличен. Не так плохо, если пошла искра.

**Сейчас** все всё брендируют.

Но мало кто понимает, что никто не делает ребрендинг, кроме собственника, — идея должна исходить от владельца компании. Мы можем только ее упаковать.

**Нужно** быть толерантным.

Мы с президентом **BBDO Moscow** Игорем Лутцем сидим в одном кабинете. Он невольно присутствует на моих встречах, я — на его. И это помогает. Мы пытались несколько раз копировать опыт двойного управления в компаниях, входящих в **BBDO**, но ни разу не получилось — даже когда мне казалось, что синергия идеальна. Наверное, мы уникальны. Просто Игорь буддист по натуре — он спокойно воспринимает мою чрезмерную эмоциональность.

**Всегда** есть опасность убить правильную мысль. Часто начинаешь с разных сторон оценивать идею, например, думать, кто какотреагирует. Моделируешь ситуации, которые не стоит моделировать. Если решаешь, что идея правильная, больше не надо рефлексировать.

**Наш** бизнес затягивает. Реклама — редчайшее единство коммерции и творчества, поэтому здесь предельная концентрация неординарных людей. Я недавно общалась с известным режиссером, который снимает авторское кино. Он сказал, что ему хотелось бы снять рекламный ролик — интересно в таком маленьком формате рассказать историю. Он только укрепил меня в мысли, что мы делаем не самое последнее дело в этом мире.

**Я очень** плохо себя чувствую оттого, что мало знаю людей даже в нашем главном здании. Одному юноше у нас дали задание провести опрос среди сотрудников. Он ошибся этажом и пришел ко мне. После того как я ответила на вопросы, он спросил, как меня зовут и какая у меня должность.

Потом над ним весь офис посмеивался. Такие истории мне не в плюс. Жутко неловко. Надо что-то с этим делать. **СФ** записал **Максим Котин**



# ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

(в продаже с 12 февраля)

## частная практика

Непростая ситуация на книжном рынке вынуждает одно из крупнейших российских издательств «Олма медиа групп» пускаться в неожиданные проекты — от комиксов по Борису Акунину до совместной серии книг с авиакомпанией «Трансаэро»

## идеи

Последние инновационные модели позволяют построить бизнес на домашних обязанностях, которые прежде никому не приходило в голову превращать в услугу

## лаборатория

Закрытые компании имеют веские причины не общаться с прессой. Но насколько эти причины действительно рациональны? «Секрет фирмы» составил список самых популярных PR-фобий и развеял их

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

Секрет фирмы





# Opel Astra.

## На пике страсти



Реклама. Товар сертифицирован.

Этот автомобиль стал символом яркого, экспрессивного вождения. В дизайне обновленного Opel Astra появились свежие акценты, подчеркивающие его стремительный, неудержимый характер. Для Opel Astra разработана широкая линейка двигателей мощностью от 90 до 240 л. с., отличающихся особой экономичностью. Вне всякого сомнения, с таким темпераментом вы способны на многое.



[www.opel.ru](http://www.opel.ru)

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