

Как «ОЛМА медиа групп» переходит от буквы к цифре с. 24

Почему Streamline разорилась, хотя Сет Годин обещал ей блестящее будущее с. 34

В каких условиях работает «Яндекс» с. 62

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

12.02 — 18.02.2007

№05 (188)

www.sf-online.ru

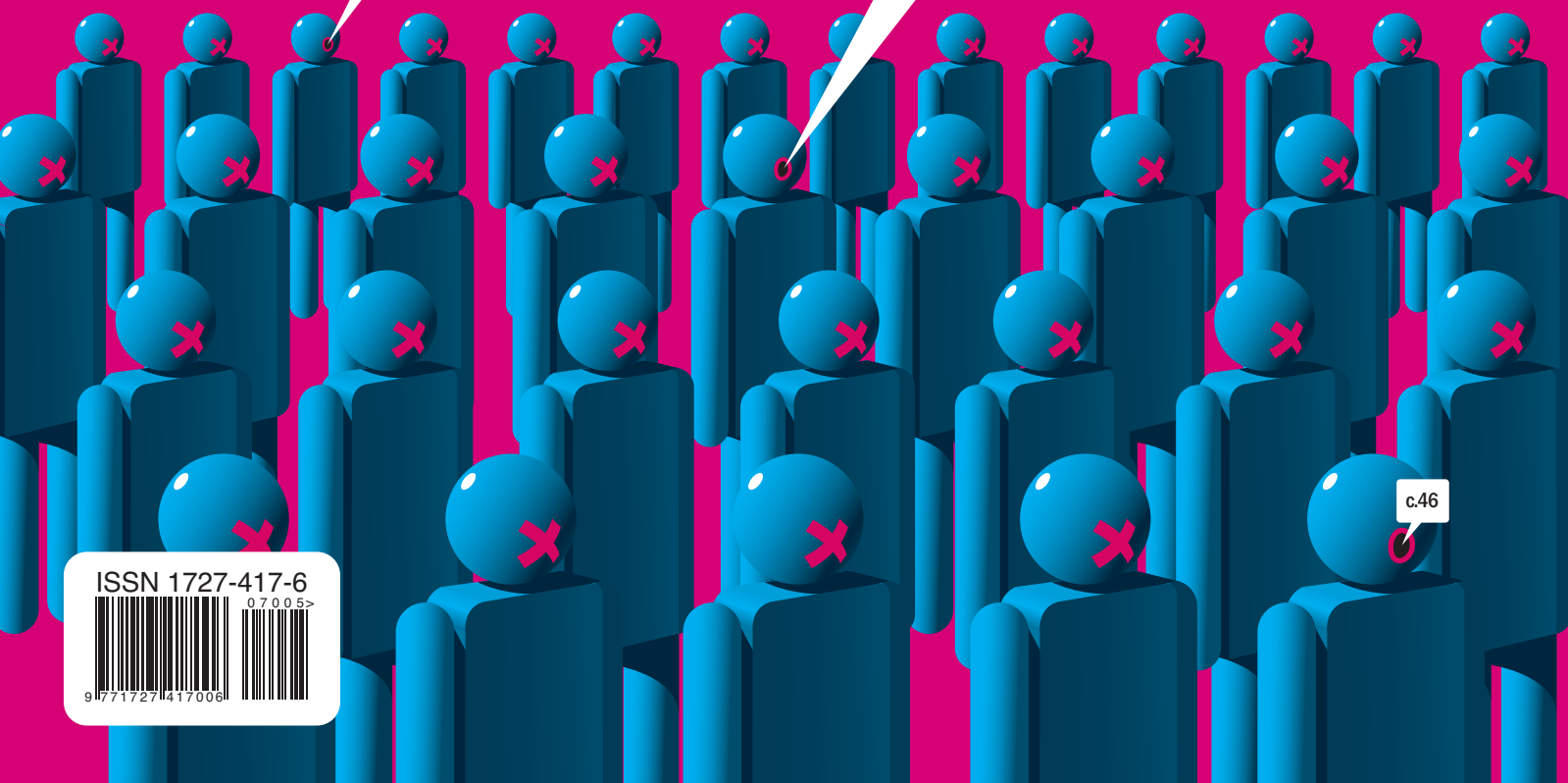
4

ЦЕНЫ ОШИБКИ

Как руководители российских компаний наказывают своих менеджеров за неудачи с. 51

ЗВУЧАНИЕ — ЗОЛОТО

Многие сегодня боятся нанести ущерб своему бизнесу излишней публичностью. Насколько оправданны эти страхи? И не больше ли вреда от молчания?



ISSN 1727-417-6





Audi A6 allroad quattro.

В нем сочетается интеллигентная внешность и мужской характер. Он сам выбирает цель. Ничто не способно остановить его. Ведь там, где другие сходят с дистанции, он легко преодолевает преграды. Audi A6 allroad quattro. Постоянный полный привод и многоуровневая пневмоподвеска новой конструкции наделяют его властью над любой дорогой. Комфортный и элегантный, он уверенно доставит Вас к цели. Audi A6 allroad quattro. Он знает, как добиться своего.

Официальные дилеры Audi в России: **Москва:** Audi Центр Север (495) 785 2727; АвтоСпецЦентр на Варшавке (495) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Audi Центр Запад (495) 775 7772; Audi Центр Москва (495) 797 9090; Audi Центр Сити (495) 730 9988; Audi Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург:** Audi Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Audi Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Audi Сервис Воронеж (4732) 21 7777; **Екатеринбург:** Audi Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Ижевск:** Audi Сервис Ижевск (3412) 91 2812; **Иркутск:** Байкал Моторс (3952) 266 397;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633

Он знает кратчайший путь к цели.



Казань: АЦ Казань (843) 519 4884; **Краснодар:** Ауди Центр Краснодар (861) 999 0000; **Красноярск:** Ауди Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Автоперсональ (3519) 23 2616; **Набережные Челны:** Ауди Сервис Набережные Челны (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Ауди Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (383) 227 7000; **Пермь:** Премьер (342) 213 9969; **Ростов-на-Дону:** Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Ауди Центр Самара (846) 372 0000; **Сургут:** Автоуниверсал (3462) 77 4444; **Тольятти:** Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (347) 292 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350



18

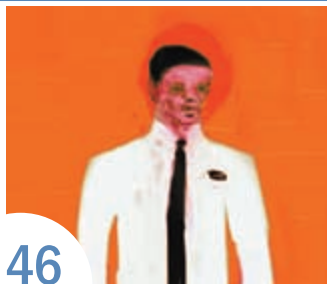
«Мы входили в сети, предлагая „Ессентуки“ по демпинговым ценам. А затем переориентировали их на „Архыз“, где маржа в полтора-два раза выше»

частная практика

- 18 СТРАТЕГИЯ НАСЫЩЕНИЕ «АРХЫЗОМ»** Стараясь максимально экономить на рекламе, бренд «Архыз» по узнаваемости догнал марки минеральной воды, известные с советских времен
- 24 ТРАНСФОРМАЦИЯ ОТ БУКВЫ К ЦИФРЕ** «ОЛМА-пресс» уже сегодня готовится к временам, когда читать будут лишь в зале ожидания, а на смену бумажным книгам придут электронные
- 27 АМБИЦИИ ТОНКАЯ «КРАСНАЯ ЛИНИЯ»** С помощью жидкого мыла для интимной гигиены подмосковная компания рассчитывает оказаться в первой тройке российских производителей парфюмерии и косметики
- 30 КОНКУРЕНЦИЯ МОСКОВСКАЯ ЩИТОВАЯ** За минувший год расстановка сил на столичном рынке наружной рекламы резко изменилась — здесь больше нет безоговорочного лидера

лаборатория

- 46 PR-ФОБИИ ШИРОКО ЗАКРЫТЫЕ ДВЕРИ** Руководители многих компаний никогда не общаются с журналистами, поскольку боятся, что повредят бизнесу своей публичностью. Теперь приходится, порой через силу, избавляться от прежних взглядов. Чтобы «открытие» не было столь мучительным, «Секрет фирмы» готов развеять самые распространенные заблуждения о PR
- 51 РАБОТА НАД ОШИБКАМИ СУД ЗА ДЕЛО** Даже если по прибыли и репутации компании нанесен удар изнутри, не стоит злоупотреблять репрессиями — права менеджера на ошибку никто не отменял
- 54 GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE ГОНКА НА СТАРТАПАХ** Второй раунд международного чемпионата по менеджменту потребует от команд смелости, натиска и готовности рисковать



46

«Публичность — как наркотик. Когда привыкаешь, хочется раскрывать все больше и больше»

08 дневник наблюдений

Чем Центробанк ответит на критику / Станет ли «Северсталь-авто» компанией-мечтой не только для ее нового владельца / Что обещал Герман Греф иностранным банкирам / Как Motorola и Lucent насолили Владимиру Евтушенкову / Проживет ли АвтоВАЗ без Renault / Зачем «Балтимору» свиноводческий комплекс мощностью 60 тыс. голов в год / Кто ответит за активы «Системы Телеком» / Под чью марку замаскировался GE Money Bank / Какие спиртосодержащие жидкости ФТС согласна считать натуральным вином / Почему у президента АЛРОСА небо не в алмазах / Зачем братьям Ананьевым оператор «Петерстар» / Почему в России электронный рекрутмент / Чем ВТБ нагрузит Сергея Стукалова / Как основатели бизнеса возвращались спасать свое детище

идеи

- 34 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ЖИЗНЬ НА АУТСОРСИНГ** Заменяв домработниц доступной сервисной службой, можно перевернуть мир. Нужно только придумать, как сделать услугу по избавлению от бытового рабства почти незаметной
- 38 WOW** Хай-тек с человеческим лицом / Сиюминутный холодильник / Тренажер на четыре лапы / Отель за гранью формата
- 42 МЫСЛИ ПРИБЫЛЬ ИЗ ЭНТРОПИИ** Американская Scientific Generics вполне расчетливо делает ставку на хаос во всех бизнес-процессах
- 43 МЕТОДЫ ЗВУК ОТ ПРОБКИ** Экс-финансист Герман Стерлигов пошел в крестьяне, но продолжает оставаться генератором не востребованных рынком идей
- 44 СВОЯ ИГРА УБИЙЦА ПОПКОРНА** В ГК «Раздолье» надеются реабилитировать семечки и превратить их в снек премиум-класса



принципы

«Компания имеет свою душу и управляет всеми, кто в ней работает, — даже хозяином»

Александр Шифрин 66

В колонках

Затраты на ребрендинг может оправдать только полная перестройка. Есть возможность не делать ребрендинг — не делайте

Евгений Чичваркин 41

Экстернальные издержки преследуют нас всю жизнь. Автолюбители вместе с машиной продают пробки.

А вся промышленность, в нагрузку к прогрессу, — изменение климата планеты

Константин Бочарский 40

Даже без рекомендаций президента бизнесменам придется пересмотреть стратегии в пользу обрабатывающей промышленности или электроэнергетики

Александр Бирман 17

в блогах 42

Корпоративные «системы ценностей» грешат безликим «мы». Перечитайте их, заменив «мы» на «я». Появилось чувство вины?

Стив Фарбер

Не жалейте времени, чтобы слушать окружающих. Наградой будут «очки» за безразличие к другим — и в нужный момент вы станете настоящим лидером

Том Питерс

06 почта

56 спроси Секрет фирмы

57 тематические страницы кабинет

0%

ПРИТЯГАТЕЛЬНЫЙ НОЛЬ

Теперь у вас есть выбор — от 0 % переплаты за автомобиль или от 0 % первоначального взноса от стоимости автомобиля. Это предложение по специальной программе автокредитования GM Finance поможет вам быстрее и на более выгодных условиях приобрести автомобили Opel, Chevrolet, Saab, Cadillac и HUMMER в салонах любого официального дилера.


www.opel.ru

www.saab.com

www.chevrolet.ru

www.cadillac.ru
HUMMER
www.hummer.ru


GM Finance — совместная программа автокредитования General Motors и Альфа-Банка. Быстрое решение, минимум документов, максимальный срок кредита 6 лет, максимальный лимит 200 000 долларов США, единовременная комиссия 199 долларов США. 0 % переплаты за автомобиль означает, что сумма ежемесячных платежей при сроке кредита 1 год и первоначального взноса равна стоимости приобретаемого в кредит автомобиля. На более длительные сроки ставка по программе GM Finance от 9 до 9,5 % годовых по кредиту в долларах США. Подробнее о программе спрашивайте в салонах официальных дилеров Opel, Chevrolet, Saab, Cadillac и HUMMER, на сайте alfabank.ru, в справочно-информационном центре Альфа-Банка (495) 78 888 78 (для Москвы), 8 800 2000 000 (бесплатно для регионов). ОАО «АЛЬФА-БАНК» самостоятельно принимает решение о предоставлении либо отказе в предоставлении кредита. Генеральная лицензия № 1326 от 28.01.1998.

Секрет фирмы

№ 05 (188) 12.02 — 18.02.2007

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, ВЛАД ГРИНКЕВИЧ, 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 ПЕРФИЛЬСЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛТЫ

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

«Любопытно было прочитать» статью „Сделано по-русски“.

С развивающимися странами, конечно, все понятно. Они рады закупать у нас и машины, и насосы, да все что угодно. Но данные по экспорту в Европу и США меня удивили. Даже появилась гордость за страну. Не подозревала, что выходцы из России потребляют пиво, шоколад и пельмени, произведенные в нашей стране, на полмиллиарда долларов в год. Кстати, интересно: а сами европейцы едят эти продукты? Помню, в одном из летних номеров вы рассказывали, что Danone сделала кефир специально для России. А вывели ли они этот продукт на „рынок для эмигрантов"? И что пользуется большим спросом у наших бывших соотечественников — кефир от Danone или от „Вимм-Билль-Данна"? Еще больше поразила история про мебель. Все мои знакомые покупают мебель в IKEA. А шведы, получается, предпочитают российские шкафы и стулья!»

Анна Коновалова, Ростов-на-Дону

«Сделано по-русски»

сф №04(187) 05.02.2007

«Понравилась статья» о компании Bork. Давно было ощущение, что

не может эта техника производиться в Германии, несмотря на рекламу и презентабельный вид. Ну почему маркетологам обязательно надо вводить потребителей в заблуждение? Регистрируют фирму за границей, и все для того, чтобы сказать — мол, из немцев мы. Формально вроде бы нарушений никаких нет, но мы же не юристы, чтобы цепляться к букве закона, здесь важнее суть. Почему бы честно и открыто не сказать: собираем технику в Китае, как и все ведущие производители. Этого уже давно никто не стесняется, тем более что качество там не всегда плохое. Может, на кого-то эти сомнительные приемы и подействуют, но другие точно не станут покупать технику, если компания не находит в себе мужества раскрыть карты. В этом плане позиция Vitek и Scarlett мне гораздо симпатичнее».

Иван Загорный, Новосибирск

«Железный марш»

сф №04(187) 05.02.2007

«Если бы и велась статистика продаж» в торговых

точках, никто не смог бы гарантировать ее точность. Забить в умную машинку текст типа „Зубная паста NN — rulez!" и гонять его по кругу namного проще, чем выводить в режиме онлайн данные вроде „По состоянию на 15.27 в нашем универсаме куплено 15 тюбиков пасты NN". И если подкорректировать надписи на электронном табло кто-нибудь особо честный и не согласится, то уж купить за наличные ящик другой „родной" продукции и торжественно вывести ее в лидеры продаж залетному мерчендайзеру никто не запретит. По совести говоря, я и таблички „лидер продаж" воспринимаю обычно как оплаченную рекламную акцию. Если только речь не идет о каком-нибудь заведомо хитовом товаре типа нового „Гарри Поттера". Во-вторых, выбор этим не облегчается, а если облегчается, то ненамного. Эффект примерно тот же, что от подбрасывания монетки: как только случайным образом выбран один вариант, второй сразу начинает казаться более привлекательным. А может, мне просто нравится иллюзия выбора».

Валентина Белибина, Москва

«Общественное достояние»

сф №01(184) 15.01.2007



ВАНЯ, 6 ЛЕТ

мечтает стать
банкиром

ЗАО «Фортис Лайф Страхование». Реклама. Getting you there – Воплощаем мечты.

Getting you there.

FORTIS 

Образовательная программа

Чтобы мечты Ваших детей не остались просто мечтами...

Позвоните прямо сейчас на горячую линию Образовательной программы Fortis.

Не упустите возможность уже сегодня гарантировать Вашему ребенку
достойное образование.

www.fortis-life.ru

Страхование |

Позвоните на горячую линию Fortis: **(495) 6-444-555**

дневник наблюдений

золотые слова → c10

кто кого → c11

три вопроса → c12

продолжение следует → c15

пять примеров → c16

ЦБ расширяет список руководителей, чьи назначения контролируются, и направляет в банки постоянных кураторов; но банкиры полагают, что эти меры бессмысленны и притворны.

ТЕКСТ: юлиана петрова

Камуфляжная реформа

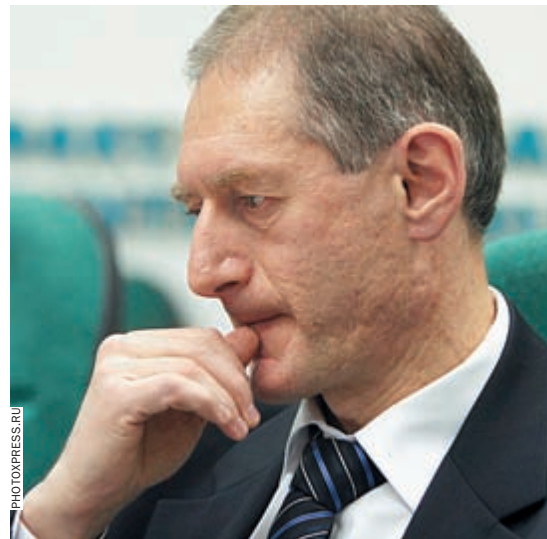
Недавно Центробанк вместе с Минфином подготовили поправки в законы «О банках и банковской деятельности» и «О Центральном банке РФ». В них намечены критерии, по которым регулятор будет судить о деловой репутации руководителей банков и утверждать или не утверждать их в должности. «Темными пятнами» на репутации банкиров, по версии ЦБ, теперь станут не только судимость за экономические преступления, причастность к банкротству или неуплата налогов, но и, например, увольнение с работы по инициативе нанимателя. Причем список должностей, назначения на которые должны согласовываться с ЦБ, значительно расширен — вплоть до главных бухгалтеров филиалов.

Банкиры недоумевают: требования к топ-менеджерам и сегодня достаточно жесткие, и отстранить их за нарушение закона «О банках и банковской деятельности» тоже можно уже сейчас. При этом, как единодушно заявляют банкиры, критерии, по которым кандидатура может быть отклонена, и раньше были нечеткими — теперь они расширены, но четкости в них не прибавилось.

Президент Московской межбанковской валютной ассоциации Алексей Мамонтов убежден, что требования ЦБ можно будет обойти, назначив подставную фигуру, зиц-председателя, который не вызовет нареканий со стороны ЦБ, однако никаких решений принимать не будет. «Это все игры мотыльков: реальных проблем банковского надзора предлагаемые меры не решают», — говорит Мамонтов. — Но роль чиновника неуклонно возрастает, и это беспокоит всех».

Еще более спорной новацией стало решение ЦБ возродить институт кураторов. Предполагается, что их миссия — «наладить быстрый и неформальный диалог между регулятором и банками». Речь идет о сотрудниках ЦБ, которые постоянно находились бы в банке, имели полный доступ ко всей информации и сигнализировали бы о чем следует. Во избежание коррупции и самоуправства срок пребывания куратора в конкретном банке ограничен тремя годами. Кроме того, как заявил глава департамента банковского регулирования и надзора ЦБ Алексей Симановский, «куратор не станет принимать никаких надзорных решений; его задача — подготовить предложения для комитета банковского надзора, который и будет все решать».

Все опрошенные **СФ** банкиры настаивают, что введение постоянного кураторства лишь осложнит им жизнь, ничего не добавив к и без того жесткой системе внутреннего контроля. Казалось бы, ничто не мешает им отказаться от куратора, поскольку ЦБ готов предоставить такую возможность. «Если банк не хочет все говорить о себе, у такого банка не должно быть куратора», — говорит Симановский. Однако банкиры регулятору не доверяют. «Противиться новациям ЦБ мы не в состоянии, ведь он сможет отыграть в любой момент», — говорит Алексей Седов,



Алексей Симановский считает, что если банк не хочет говорить все о себе, то куратор ему не нужен

начальник службы внутреннего контроля Банка Москвы. — В любом банке можно найти множество мелких нарушений и наложить штрафные санкции».

Идея кураторства не нова: еще в 1996 году кураторы были откомандированы в 14 лучших банков — в том числе в МЕНАТЕП и «СБС-агро». Однако большинство этих финансовых институтов не пережили кризиса 1998 года, а некоторые (например, Инкомбанк) «упали» еще раньше. А вот и более свежая история: в 2004 году, когда у банка «Кредиттраст» обнаружались серьезные проблемы, ЦБ тоже назначил туда куратора. Но, как выяснило следствие, на следующий же день после назначения из банка были выведены активы на 5,78 млрд руб. «Тем, кто занимается сомнительными операциями, присутствие куратора вряд ли помешает», — считает зампред правления Орггрэсбанка Игорь Буланцев. «Это очередная попытка ЦБ показать, что он что-то делает для укрепления сообщества», — разделяет его точку зрения Александр Мякенький, вице-президент Бинбанка.

А Алексей Мамонтов еще более категоричен. «Новые требования ЦБ — всего лишь способ отвлечь внимание общества от реальных проблем в банковском надзоре, попытка убедить, что разработаны действенные меры по повышению прозрачности банковской системы, которые на поверку оказываются камуфляжем», — заявил глава межбанковской ассоциации. □

Алексей Мордашов и Вадим Швецов решили отделить бизнес по производству стали от автомобилестроения. Такой раздел может стать новым импульсом для развития обеих компаний.

ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Авто для гендиректора

В конце января генеральный директор «Северсталь-авто» Вадим Швецов приобрел 49,3% акций компании у владельца «Северстали» Алексея Мордашова. В итоге доля Швецова в «Северсталь-авто» выросла до 58%, остальные акции остались в свободном обращении. Получив контроль над предприятием, Швецов собирается сосредоточиться на увеличении капитализации автомобильного холдинга (сейчас компания оценивается примерно в \$1 млрд). Алексей Мордашов в свою очередь получит, по оценкам участников рынка, около \$450–500 млн, которые сможет использовать для покупки новых профильных активов. «Развитие металлургического бизнеса требует большой личной вовлеченности. Именно в нем сконцентрированы мои основные экономические интересы и главные надежды», — пояснил Мордашов в официальном сообщении компании.

То, что «личная заинтересованность» в стальном бизнесе не помешает, стало понятно в прошлом году, когда сначала сорвалась сделка по слиянию «Северстали» и Arcelor (Мордашов опередил Лакшми Миттал), а затем IPO компании не оправдало надежд акционеров. Размещение прошло по середине ценового диапазона — по его результатам капитализация «Северстали» составила около \$12,7 млрд, тогда как аналитики инвестбанков оценивали компанию на 20–30% дороже. Более того, в результате IPO Мордашов не получил ни копейки — в ходе размещения он сам выкупил часть акций, чтобы не размывать свою долю в капитале. Зато таким путем металлург повысил ликвидность своего бизнеса для последующих слияний и поглощений: теперь он сможет легче покупать новые активы, используя не только живые деньги, но и акции «Северстали».

Теперь «Северсталь» стала для автозавода лишь поставщиком сырья

Однако весь прошлый год «Северсталь» не проявляла особой активности на M&A-рынке, а ее конкуренты активно скупали активы за рубежом. К примеру, «Евраз» за \$2,3 млрд приобрел Oregon Steel, а НЛМК вложил \$805 млн в создание СП с итальянской Duferco Group. «„Северсталь“ находится на этапе, когда необходимо активно расширяться», — говорит аналитик „Антанты капитал“ Владимир Попов. — Полмиллиарда долларов для масштабов этой компании сумма, конечно, не очень большая, но эти деньги дают возможность для маневра». Скорее всего, как и коллеги, Мордашов будет приобретать перерабатывающие предприятия за рубежом, где находятся основные рынки сбыта компании.

С другой стороны, Вадима Швецова вряд ли устраивала роль «вечного миноритария» — в прошлом году во время IPO он продал свои 1,5% «Северстали» (около \$200 млн) и часть пакета акций Челябинского цинкового завода (по оценкам экспертов, Швецов контролировал 44%, которые оцениваются в \$370 млн). Таким образом, свободных денег у господина Швецова было в избытке, а покупка доли Мордашова выглядит логичной: выручка предприятия под руководством Швецова стабильно растет — с \$490 млн в 2002 году до \$938 млн в 2005-м. «Швецов поверил в мечту, которую сам же и создал. Он не раз заявлял, что „Северсталь-авто“ утроит капитализацию к 2011 году. Теперь стимулов для бурного развития автомобильного бизнеса у него прибавится», — поясняет аналитик «Тройки Диалог» Гайрат Салимов.

Сразу же после изменения в составе акционеров прошли перестановки и в совете директоров «Северсталь-авто». Алексей Мордашов покинул пост председателя совета, но остался в нем в качестве независимого директора (40% стали «Северсталь-авто» закупает у «Северстали»). Председателем совета стал бывший вице-президент General Motors Дэвид Херман. Новый совет уже успел утвердить инвестиционный проект Вадима Швецова, выделив \$100 млн на создание сети дилерских центров «Северсталь-авто», где будут продаваться автомобили под брэндами, которые производит и продает компания, — УАЗ, SsangYong, Fiat, Isuzu.

Миноритарные акционеры, похоже, тоже поверили в мечту Вадима Швецова. Рынок воспринял новость о смене владельца компании позитивно — акции «Северсталь-авто» сразу же выросли на 5,92%. «Участникам рынка было очевидно, что рано или поздно Мордашов будет избавляться от непрофильных активов, а тот факт, что он уступил свой пакет именно Швецову, снимает риски неопределенности», — поясняет Владимир Попов. □



ИТАР-ТАСС

золотые слова

Герман Греф →
глава
Минэкономразвития

”

Будет установлена квота для участия иностранцев в совокупном капитале банковской системы на уровне не более 50% ”

Все годы, что Россия пытается войти в ВТО, идет битва за эту квоту — изначально ее пытались установить в 25%. Однако пока доля иностранцев в капитале российских банков не превышает и 13%. Как заявил в конце ноября министр финансов Алексей Кудрин, в ближайшие пять лет иностранного засилья в банковском секторе не предвидится.

Владимир Евтушенков →
основной
акционер
АФК «Система»

”

Конечно, можно было бы лучше, однако инвесторов напугали последние результаты Motorola и Lucent ”

ИРО «Ситроникса», дочки «Системы», прошло по нижней границе — \$12 за GDR. Однако, возможно, дело здесь не в сложностях высокотехнологического сектора и не в заокеанских проблемах. Интерес инвесторов к России явно падает: в тот же день почти по нижней границе прошло IPO «Полиметалла» (\$7,75 при коридоре \$7,25–9,5), а «Уралкалий» недавно вообще отказался от IPO.



PHOTOXPRESS.RU

Валерий Яшин продолжит влиять на принятие решений в «Связьинвесте»

Валерий Яшин назначен управлять активами «Системы Телеком». Главная задача почетного мастера связи РФ — связь со «Связьинвестом», который он возглавлял последние шесть лет. ТЕКСТ: оксана царевская

Яшин снова в игре

Развивая линию на стратегическое партнерство с крупнейшим российским холдингом связи ОАО «Связьинвест», ГК «Система Телеком» действует последовательно и оперативно. Впрочем, так проводилась и сама сделка по покупке 25% плюс одна акция холдинга: в декабре прошлого года «Комстар — Объединенные телесистемы» и подконтрольная ему компания MGTS Finance S.A. подготовили ее всего за две недели. Сумма сделки составила \$1,3 млрд и стала крупнейшей в истории российского рынка телекомов (см. **СФ** №47/2006). Теперь, не прошло и двух месяцев, руководителем дирекции по управлению этими активами стал бывший гендиректор ОАО «Связьинвест» — 65-летний Валерий Яшин.

Как подчеркнули в пресс-службе «Системы Телеком», главная задача дирекции и ее руководителя сводится к «эффективному управлению блокирующим пакетом ОАО «Связьинвест» в части обеспечения всех необходимых процедур и правил корпоративного управления, а также соблюдения прав миноритарных акционеров». Под этой громоздкой формулировкой понимается прежде всего защита интересов «Комстар—ОТС», тем более что он по сути и является единственным миноритарием «Связьинвеста» (остальная доля в холдинге — 75% минус одна акция — принадлежит государству).

Теперь «Система Телеком» сможет полноценно подготовиться к предстоящему собранию акционеров «Связьинвеста», которое должно состояться весной нынешнего года. «Вероятно, «Система Телеком» попытается добиться участия в органах управления холдинга и его региональных компаний», — предполагает старший аналитик ИК «Тройка Диалог» Евгений Голосной. Директор по связям с общественностью ГК «Система Телеком» Анна Бойко подтвердила, что для группы важно полноценное участие в работе семи межрегиональных компаний связи, контролируемых «Связьинвестом», и развитие совместных с ними проектов.

Аналитики едины в оценках: Яшин — хорошее приобретение для «Системы», ведь бывший гендиректор «Связьинвеста» как никто другой знает реальное положение дел в холдинге. В «Комстар—ОТС» также не стали спорить с новым назначением. Директор департамента внешних коммуникаций ОАО «Связьинвест» Олег Михайлов считает, что Валерий Яшин — безусловный авторитет в российской отрасли связи: «Он обладает огромным опытом руководящей работы, в течение шести лет возглавлял холдинг и провел крупнейшую в отечественном телекоме реорганизацию». □

кто кого

Как ликовал француз

Не договорившись с АвтоВАЗом, компания Renault решила расширить производство в рамках СП с правительством Москвы. Вместо партнера российский концерн приобрел усилившегося конкурента. **текст: павел куликов**

Переговоры с АвтоВАЗом о создании СП по выпуску Renault Logan длились целый год — и в декабре 2006 года застопорились. Российский автоконцерн предлагал создать СП на базе цеха, где делаются машины «Нива», а не в новейшем цехе по производству Kalina. Французскую сторону это не устроило. Впрочем, как выяснилось, в планах Renault был еще один фигурант — правительство Москвы, с которым французский концерн и договорился. Теперь часть бывших помещений завода «Москвич», которые мэрия недавно выкупила у ИФК «Метрополь» за 3,62 млрд руб., отойдет СП «Автофрамос». В свою очередь Renault готова инвестировать \$150 млн в реконструкцию зданий и оборудование. Какая доля в СП после этого останется за Renault, а какая за Москвой, пока не решено.

За счет модели Logan, которую Renault производит на «Автофрамосе» с 2005 года, французская компания уже увеличила в 2006 году

объем продаж по России на 148% — до 72,5 тыс. автомобилей. Из них на Logan пришлось 49,3 тыс. По словам президента Renault Карлоса Гона, уже в 2007 году «Автофрамос» увеличит объем производства до 75–80 тыс. автомобилей в год. Скорее всего, все эти машины будут проданы в России: сейчас за Logan стоят очереди. В будущем Renault попытается еще больше подстегнуть спрос на Logan, наладив на «Автофрамосе» к 2009 году производство не только седанов, но и хэтчбеков и универсалов. К середине 2009 года мощности СП достигнут 160 тыс. автомобилей в год.

При этом по цене Logan почти не отличается от последней модели АвтоВАЗа Lada Kalina. Многие дилеры сейчас рекомендуют покупателям вазовскую Kalina, но аналитики полагают, что торговцами движет желание сократить очереди на французский автомобиль. Рост производства Logan снимет эту проблему Renault, а главную трудность российского концерна, наоборот, может усугубить: по итогам 2006 года на складах АвтоВАЗа оставалось 95 тыс. непроданных машин — вдвое больше, чем годом ранее.

Возможно, на фоне этих новостей АвтоВАЗ сообщил в прессе о намерении уже в этом году выпустить на рынок бюджетный вариант Kalina по \$6 тыс. (против нынешних \$9 тыс.). Однако для реализации этого проекта АвтоВАЗ ранее намеревался привлечь Renault. Какими силами это будет делаться сейчас, неизвестно. □

Российская сеть гипермаркетов «Мосмарт» придумала нестандартный для России private label: не продукты питания или бытовую технику, а банковские услуги. **текст: влад гринкевич**

Банк в кустах

Сеть «Мосмарт» первой из российских ритейлеров стала предлагать банковские продукты под собственной маркой. Сейчас в ее гипермаркетах под вывеской «Финансовые услуги „Мосмарт“» можно получить кредитную карту с револьверным кредитом или взять экспресс-кредит. Как уверяет заместитель гендиректора сети Семен Слуцкий, уже в этом году список пополнится страховыми услугами и автокредитом, в перспективе к ним добавится ипотека. Максимальное расширение дополнительных сервисов — от выдачи потребительских кредитов до оплаты услуг ЖКХ — считается весьма перспективным направлением для сетевой розницы. Банковские отделения, выдающие экспресс-кредиты, прочно обосновались в торговых залах большинства сетевиков. Некоторые ритейлеры, например «Ашан» и «Седьмой континент», даже обзавелись собственными банками. «Мосмарт» покупать банк не стал (и, по словам Слуцкого, не планирует) — под вывеской «Финансовые услуги „Мосмарт“» скрываются отделения GE Money Bank (в прошлом Дельтабанк). Правда, о том, что именно банк выступает поставщиком услуг, клиент узнает лишь на стадии подписания договора.

Подробности соглашения между компаниями не разглашаются. «Наша маркетинговая стратегия — продвигать свой брэнд, а значит, предлагать максимум продуктов под собственной маркой», — поясняет Семен Слуцкий. Банкиров подобная ситуация тоже изначально устраивает: «Стратегия GE Money — выход на рынок посредством различных каналов дистрибуции», — объясняет Эльман Мехтиев, директор направления ритейловых продаж и регионального развития GE Money Bank. — Один из них — заключение партнерских соглашений с розничными сетями и открытие точек под логотипом ритейлера».

По мнению главы пресс-службы сети «Техносила» Надежды Сенюк, особенно действенной эта стратегия может оказаться в регионах, где банковские сети не так развиты и брэнд крупной торговой сети может вызвать больше доверия у населения. «Такая практика очень распространена на Западе», — говорит заместитель директора департамента развития розничного бизнеса Промсвязьбанка Лидия Герцена. — Супермаркет предоставляет банку помещение, имя, клиентов, а банк — свои технологии. «Мосмарт» сможет позиционировать себя как универсальный поставщик — не только товаров, но и финансовых услуг». □



«Мосмарт» решил встать на путь банкира

три вопроса

Компания «Балтимор» вдруг решила строить свиноводческий комплекс. Владелец компании Алексей Антипов рассказывает, почему важно не ограничиваться одними овощами.



«Секрет фирмы»: Почему «Балтимор» решил вложить 560 млн руб. в свиноводческий комплекс мощностью 60 тыс. голов в год?

Алексей Антипов: Мы диверсифицируем бизнес. Значительную часть российского рынка мяса занимает импорт, в основном заморозка. Однако с ростом доходов люди начинают потреблять больше свежего мяса, и эта доля будет интенсивно расти. А свинина окупается быстрее всего — мы рассчитываем, что проект окупит себя за 45 месяцев.

СФ: Как соотносится себестоимость отечественного и импортного мяса?

АА: Все зависит от страны и технологий производства. Мы, например, привлекаем датских консультантов: они обладают технологиями, обеспечивающими более низкую себестоимость мяса, в России таких технологий пока нет.

СФ: Зачем тогда строить производство в России, а не купить, например, готовое в Дании?

АА: Импортные пошлины и квоты на ввоз свинины в Россию дают преимущества отечественным производителям. К тому же, участвуя в национальном проекте по развитию АПК, мы сможем получать субсидированные кредиты.



Выполнив задание руководства, Александр Ничипорук сам себе отмерил срок работы

Глава АЛРОСА Александр Ничипорук выполнил поставленную федеральными властями задачу. Но при этом, похоже, окончательно испортил отношения с местными чиновниками.

ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Президент отпущения

На прошлой неделе пресс-служба алмазного холдинга АЛРОСА сообщила, что президент компании Александр Ничипорук оставляет свой пост. В числе его наиболее вероятных преемников участники рынка называют выходца из «Норильского никеля» и генерального директора инвестиционной группы АЛРОСА («дочки» алмазного холдинга) Сергея Выборного.

Согласно официальному заявлению, Александр Ничипорук выполнил поставленную перед ним задачу — разрешил спор между Российской Федерацией и Республикой Саха (Якутия) о разделе алмазных доходов. Ничипорук стал президентом АЛРОСА в 2004 году и сразу же оказался в центре спора федеральных и региональных властей из-за контроля над предприятием с оборотом \$2,5–3 млрд. В прошлом году ему удалось разработать схему реструктуризации, в результате которой доля федеральных властей за счет выкупа акций миноритариев и дополнительной эмиссии увеличится до 50% плюс одна акция (сейчас 37%), а доля Якутии останется прежней — 40%.

Эта схема явно не вызвала энтузиазма у президента Якутии Вячеслава Штырова, который до 2002 года сам возглавлял АЛРОСА. Раздражение было столь велико, что выливалось даже в публичную критику деятельности Александра Ничипорука.

Однако конфликт все-таки разрешился: в прошлом году предложение Ничипорука было принято, а через некоторое время Штыров получил-таки назначение на второй срок. После инаугурации президента республики, прошедшей в январе, оставался лишь один нерешенный вопрос: судьба самого Ничипорука. Итог был вполне очевиден и закономерен.

«Получение контроля над АЛРОСА — лишь первый шаг в создании государственной горнодобывающей корпорации, контролирующей рынок цветных металлов, — считает аналитик «Брокеркредитсервиса» Вячеслав Жабин. — Не исключено, что вслед за АЛРОСА и ведущим производителем титана «ВСМПО-Ависма» под госкрыло может попасть и «Норильский никель», ведущий производитель палладия и никеля». Предпосылкой такого развития событий может стать недавний «развод» Михаила Прохорова и Владимира Потанина. Прохоров выводит из «Норильского никеля» непрофильные энергетические активы, а «очищенный» производитель цветных металлов оказывается гораздо более пригодным для интеграции. □

Федеральная таможенная служба (ФТС) объявила, что, по ее мнению, должно считаться натуральным вином. Идея таможенников уже вызвала шок на алкогольном рынке. ТЕКСТ: влад гринкевич

Дегустация на границе

Кроме главного санитаря страны Геннадия Онищенко защитой россиян от некачественного вина заняты и российские таможенники. В конце января ФТС разослала начальникам региональных таможен письма, в которых объяснила, что следует считать натуральным вином:

«К натуральному виноградному вину относится винодельческий продукт с объемной долей этилового спирта до 15%, изготовленный в результате полного или неполного спиртового брожения целых или дробленых ягод, свежего винограда или свежего виноградного сусла без добавления этилового спирта и ароматических и вкусовых добавок». Демарш таможенников вызвал настоящий переполох на алкогольном рынке — ведь теперь, по чиновничьей логике, полусухие и полусладкие вина уже нельзя считать натуральными.

Определение натурального вина вызвало такой интерес не случайно — все дело, конечно, в деньгах. Как пояснил председатель эксперт-

ного совета по регулированию алкогольного рынка комитета Госдумы по экономической политике Павел Шапкин, ставка акциза на натуральное вино составляет 2,2 руб. за литр, если же напиток натуральным вином не является, то акциз начисляется из расчета 162 руб. на литр чистого спирта. То есть для напитка крепостью 12% (средняя крепость вина) акциз составит около 19 руб. за литр. Значит, бутылка, скажем, полусухого вина объемом 0,75 л подорожает минимум на 14 руб.

«Рынок стоит на ушах, — прокомментировал ситуацию Павел Шапкин, — уже сейчас импорт практически прекратился. Импортёры боятся, что к ним могут предъявить санкции и за уже ввезенное вино». «Мы не будем ничего комментировать, нас уже год ставят в невыносимые условия», — заявили корреспонденту **СФ** в службе общественных связей компании-импортёра «Виником».

Впрочем, некоторые считают, что ничего страшного не произойдет и разговоры о кол-

лапсе неуместны. Коммерческий директор ГК «Виктория» (управляет сетями магазинов «Виктория», «Квартал» и «Дешево») Дмитрий Вознесенский считает, что повода для беспокойства нет: «Если бутылка стоит около 200 руб., то подорожание до 10% не отпугнет покупателя и серьезного влияния на оборот не окажет». Однако импортное вино составляет также и половину сегмента наиболее популярного дешевого (до 150 руб.) вина, а здесь прибавка в 15–20 руб. будет весьма ощутима.

По идее, демарш таможенников на руку отечественным производителям. Это особенно актуально, учитывая, что недавно Геннадий Онищенко заявил о снятии запрета на поставку молдавского вина, 90% которого, по данным Павла Шапкина, приходится как раз на полусухие и полусладкие вина. Однако российские виноделы не проявляют особой радости. «Российским производителям достанется не меньше, чем импортёрам, — рассуждает генеральный директор

«Российским производителям может достаться не меньше, чем импортёрам»

Детчинского винодельческого завода Валерий Логинов. — У нас на полусладкие и полусухие вина приходится до 70% производства».

Специалисты настаивают, что упаренное виноградное сусло, которым и подслащивают вино, не является ни вкусовой, ни ароматической добавкой, в связи с чем обвиняют таможенников в слишком свободной трактовке закона «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта и спиртосодержащих продуктов». «Я не понимаю, как таможня определяет, что полусладкое вино — другой тип напитка? Почему они обсуждают темы, которые не находятся в их компетенции?» — негодует гендиректор сети винных бутиков «Коллекция вин» Андрей Ткемаладзе.

Наконец, Павел Шапкин отметил, что если следовать идее таможенников, термин «натуральное вино» вообще неправомерен: «Почти в любое вино добавляется двуокись серы (сернистый ангидрид), чтобы оно дальше в бутылках не бродило». В итоге, по его мнению, сложившаяся ситуация идеальна для недобросовестного чиновника: «Одна и та же продукция может оказаться и натуральным вином, и нет». □



Таможенники теперь будут выбирать вино по вкусу

REUTERS

Группа «Промсвязькапитал» продолжает диверсифицировать активы и намерена купить петербургского оператора фиксированной связи «Петерстар».

ТЕКСТ: оксана царевская

Связь по-братски

Все меньше остается отраслей, которые не испытали бы на себе внимания владельцев группы «Промсвязькапитал» Дмитрия и Алексея Ананьевых. Пока основу группы составляет финансовый бизнес (Промсвязьбанк, СК «Оранта», «Промсвязьлизинг») и медиаактивы (ИД «Аргументы и факты», газета «Труд», типографский комплекс «Медиа-пресса», ИД «Экстра М»), но в ней все большим становится вес телекоммуникационных активов.

Новость о готовящейся покупке петербургского альтернативного оператора «Петерстар» появилась лишь спустя три месяца после покупки «Промсвязькапиталом» 100% акций компании «Синтерра», имеющей аналогичный бизнес в 22 регионах. ФАС одобрила сделку еще 1 февраля. В пресс-службе «Промсвязькапитала» говорить о сделке отказались, предложив перезвонить на следующей неделе. В секретариате гендиректора «Петерстара»

Виктора Кореша также заявили, что он будет готов к комментариям через несколько дней.

Инвестиции в телекоммуникационную отрасль для братьев Ананьевых — скорее не старт, а возвращение на уже знакомое поле. Первым их предприятием был системный интегратор «Техносерв А/С», да и сам бизнес Промсвязьбанка начинался с обслуживания операторов связи.

По словам аналитика AC&M Consulting Антона Погребинского, готовящаяся сделка укладывается в логику общероссийской тенденции диверсификации бизнеса крупных финансово-промышленных групп. В этом ключе выбор «Петерстара» как объекта инвестиций вполне закономерен. «Это крупный альтернативный оператор Северо-Западного региона, обладающий хорошей базой высокодоходных корпоративных клиентов и уверенно присутствующий в b2c-сегменте», — говорит Погребинский. Видимо, интерес братьев Ананьевых к «Петерстару» связан

с их амбициями, обозначенными еще при покупке «Синтерры». Эта компания изначально создавалась как национальный оператор связи и сейчас контролирует половину рынка операторского доступа к интернету. «При таком замахе нельзя пренебрегать одним из главных ключевых рынков России — Петербургом», — говорит партнер ComNews Research Леонид Коник.

Сегодняшний владелец «Петерстара» — люксембургский First National Holding (FNH) — приобрел 71% акций оператора у Metromedia International Group в 2005 году за \$215 млн. Оставшуюся часть акций FNH в ноябре 2006 года выкупил у «Телекоминвеста» за \$66,7 млн. Очевидно, что итоговая цена «Петерстара» должна быть не меньше \$280 млн. Выручка компании за 2005 год составила \$91,6 млн, чистая прибыль — \$16,5 млн. В связи с этим Леонид Коник считает, что FNH пришлось переплатить, и полагает, что реальная стоимость «Петерстара» вряд ли превышает \$230 млн. □

Рост российского рынка труда надувает пузыри на рынке онлайн-рекрутмента: цены на компании бьют рекорды. ТЕКСТ: дмитрий лисицин

За достойный гонорар

На прошлой неделе сменился акционер компании HeadHunter, владеющей порталом hh.ru, одним из самых популярных сайтов по поиску работы: компания РБК продала принадлежащий ей пакет акций фонду Digital Sky Technologies, одному из совладельцев Port.ru (контролирует Mail.ru). «На нас произвела большое впечатление команда менеджеров HeadHunter, сумевшая построить компанию — лидера в области электронного рекрутмента», — объяснил мотивы покупки президент Digital Sky Technologies Юрий Мильнер. Любопытно, что этой сделке предшествовала продажа 30% акций Port.ru южноафриканскому медийному гиганту Naspers за \$165 млн. Вероятно, часть средств, вырученных от продажи Mail.ru, пошла на покупку HeadHunter. Размер проданного РБК пакета не сообщается, но известно, что сумма сделки составила \$10 млн. По сведениям одного из участников рынка, близкого к компании, РБК принадлежало лишь

немногим более 30% акций HeadHunter. Неофициально эту информацию подтвердили и в самой HeadHunter. Таким образом, общая стоимость компании должна составить \$30 млн, что в пять раз превышает ее оборот в 2006 году.

Сайт по поиску работы HeadHunter.ru, который в конце 2005 года был переименован в hh.ru, открылся в 2000-м как совместный проект РБК и рекрутинговой компании People You Need. В настоящий момент hh.ru — второй по посещаемости рекрутинговый сайт Рунета после superjob.ru. В течение последнего года руководство HeadHunter пыталось найти стратегического инвестора. Изначально предполагалось, что свою долю захочет увеличить РБК, однако у той сменились интересы: на прошлой же неделе она объявила о намерении потратить \$120 млн на покупку и раскрутку «неделовых» онлайн-проектов.

Однако активность, развитая HeadHunter с целью привлечения инвестора, дала свои

плоды: за последнее время компания запустила несколько новых сервисов, включая онлайн-каталог услуг бизнес-образования. Переговоры о покупке HeadHunter начал вести Yandex, но они не увенчались успехом. В итоге в конце прошлого года на связь с руководством HeadHunter вышел президент Digital Sky Technologies Юрий Мильнер. В самой компании рады тому, как сложилась сделка. По словам одного из менеджеров компании, «приход Yandex или усиление роли РБК означали бы изменения в формате сайта hh.ru, а Юрий Мильнер обещал оставить все как есть».

Гендиректор HeadHunter Юрий Вировец считает эту сделку выгодной не только для компании, но и для всего Рунета. И это действительно так: ведь она стала абсолютным рекордом для российского рынка онлайн-рекрутмента. Ранее самым дорогим рекрутинговым проектом был сайт e-xecutive.ru, проданный в октябре 2006 года B2b Media за \$3 млн. □

«ВТБ желательно приглашать звезд. Но сделать это будет непросто. Сливки с рынка уже снимают крупные игроки».

СФ №44/2006, стр. 28–31



ВТБ нашел лидера для своей управляющей компании. Однако эксперты отмечают, что топ-менеджеру может не хватить опыта работы в инвестиционной рознице. **ТЕКСТ:** юлия гордиенко

Понижение с нагрузкой

О поиске кандидата на должность генерального директора компании «ВТБ Управление активами» было объявлено еще в конце ноября, но подбор кандидатов затянулся. В итоге назначение на этот пост нынешнего главы УК «Капиталь» **Алексея Шкрапкина** повергло участников рынка в некоторое недоумение: эксперты полагают, что для серьезного развития инвестиционной розницы необходим человек, имеющий больше опыта работы на реальном рынке. Ведь ВТБ, второй по величине банк страны, мог бы претендовать на фигуру масштаба «культовых управляющих» — таких как глава УК «Тройка Диалог» **Павел Теплухин** или гендиректор «ПиоГлобал эссет менеджмент» **Андрей Успенский**.

Шкрапкин, хотя и известен на рынке, до сих пор оставался в тени председателя совета директоров головной УК «Менеджмент-Центр» **Сергея Михайлова**. «Алексей — немного „камерный“ управляющий, — говорит глава крупной УК, пожелавший остаться неназванным. — Он всегда был привязан к одной структуре, связанной с ЛУКОЙлом. И как он поведет себя в открытом плавании, я не знаю». Похожую точку зрения высказывает генеральный директор УК Банка Москвы **Елена Касьянова**. «Это не культовое имя на рынке, — говорит она, — хотя в какой-то момент он стал заметен на рынке пенсионных накоплений».

На рынке полагают, что приглашение такого специалиста будет стоить ВТБ свыше \$1 млн в год. Недостаточная известность кандидата руководство ВТБ не смущает: **Александр Ястриб**, вице-президент банка, курирующий блок управления активами, утверждает, что ВТБ ориентируется на «восходящие звезды». «Алексей очень профессиональный менеджер, он давно на этом рынке и обладает хорошей репутацией, — характеризует Шкрапкина Андрей Успенский. — Он достаточно гибкий человек и умеет договариваться». При этом президент Национальной лиги управляющих

ИСТОРИЯ ВОПРОСА В сентябре 2006-го ВТБ купил у ИГ «Русские фонды» УК «Прспект — Монте Аурис», переименовав ее в «ВТБ Управление активами». Планировалось за год попасть в десятку крупнейших УК, хотя в тот момент компания управляла лишь 203,79 млн руб. чистых активов и занимала в рейтинге Investfunds.ru 42-е место. Однако до сих пор даже стратегия компании до конца не утверждена. До 2004 года «Монте Аурис» входила в группу «Гута» и выстраивала сеть дистрибуции на базе Гута-банка. В 2004-м ВТБ купил за 1 млн руб. пострадавший от кризиса Гута-банк (сейчас — ВТБ 24).



Сергей Стукалов вел «ВТБ Управление активами» с самого начала — а теперь ему нашли начальника

Андрей Подойницын полагает, что Шкрапкин психологически готов действовать в масштабах ВТБ: «Еще в „Капитале“ он участвовал в построении бизнеса, который достиг миллиардов долларов. Такими величинами его уже не потрясти».

В то же время именно отсутствие опыта управления большими активами стало причиной, по которой прежний глава «ВТБ Управление активами» **Сергей Стукалов**, скорее всего, перейдет на должность заместителя генерального директо-

ра. «Нам требовался человек, имеющий опыт удачного развития крупной компании», — говорит Александр Ястриб.

При этом, как выяснилось, перечень функций Сергея Стукалова в итоге возрастет: деятельность компании расширится, а формирование команды, включая несколько позиций топ-менеджмента, завершится только к лету. Как полагает Ястриб, вслед за Алексеем Шкрапкиным в УК могут перейти и другие специалисты из ИФД «Капиталь». □

Как собственники возвращались к управлению бизнесом

Собственники не любят рутины. Но бизнес подобен ребенку, поэтому в сложные моменты отошедшие от дел владельцы часто приходят на выручку своему детищу.



№ 1 **He у Dell.** Основатель и владелец компании Dell **Майкл Делл** (на фото) заявил, что вскоре вернется в кресло генерального директора. Это случилось после того, как Dell уступила HP пальму первенства на мировом рынке компьютеров и ноутбуков. Первое место компания именно под управлением Делла в 2003 году (тогда она контролировала 18% рынка). В 2004-м Делл передал бразды правления Кевину Роллинзу, три года проработавшего его заместителем. Однако уже летом 2005 года биржевой комитет США заинтересовался финансовой отчетностью Dell. В начале 2006-го компания отозвала из продажи 4 млн бракованных аккумуляторов для ноутбуков, в результате чего ее выручка в первом полугодии выросла всего на 6% — почти вдвое ниже запланированной отметки. Теперь Майкл Делл попытается исправить ошибки наемного менеджера. Кстати, последний остался в компании на должности советника. □

№

В одну водку дважды. В 2006 году РВБК затеяла слияние с подмосковной промышленной группой ОСТ. Момент для сделки был выбран не самый лучший: в начале 2005-го компания лишилась контракта с Allied Domecq, а по итогам года недосчиталась трети объема продаж основного брэнда — водки «Флагман». Совладелец РВБК Артур Перепелкин, годом ранее передавший должность президента Константину Попову, вернул себе оперативное управление. Однако завершить слияние так и не смог. Более того, проработавший в РВБК восемь лет Попов вскоре покинул компанию. Следом за ним ушел еще один «старожил» — вице-президент по маркетингу Герман Климовский. □

№

Министр-защитник. После 12-летнего перерыва бывший премьер-министр Италии Сильвио Берлускони в июле 2006 года вновь возглавил футбольный клуб «Милан», оказавшийся в центре громкого скандала. Федерация футбола Италии обнародовала факты, доказывающие, что четыре ведущих клуба страны (помимо «Милана» это были «Ювентус», «Лацио» и «Фиорентина») подкупали судей. Вмешательство Берлускони не спасло клуб от расплаты, но смягчило кару. Утратив титул чемпиона Италии, «Милан» — единственный из фигурантов дела — остался в престижной серии А. □

№

Мобильные гонки. В 2004 году выручка компании Dixis выросла на 55,2% и достигла \$313,6 млн. Однако «Евросеть», лидер отрасли, за тот же период продемонстрировала впечатляющий рост 200% (\$970 млн). Чтобы придать бизнесу ускорение, совладелец Dixis **Андрей Шлыков** (на фото) вернулся в кресло гендиректора, которое занимал в 1995–2000 годах. Под его руководством сеть пошла в регионы. И за пару лет выросла со 150 до 1200 магазинов — правда, ценой уменьшения средней выручки с отдельной точки. Повышать рентабельность будет уже наемный менеджер: в августе 2006 года Шлыков вновь отошел от дел. □

№

Ренессанс Йордана. До \$1,4 млрд, то есть в восемь раз, запланировал Борис Йордан увеличить сборы страховой компании «Ренессанс страхование» к 2011 году. Главным образом за счет услуг по страхованию жизни. Чтобы попасть под золотой дождь, Йордан намерен вложить в компанию по меньшей мере \$150 млн, из которых \$45 млн пойдут на создание ИТ-системы. Контролировать эффективность инвестиций финансист будет лично, для чего в сентябре 2006 года и сменил пост председателя правления инвестфонда «Спутник» (куда среди прочих входит «Ренессанс страхование») на должность генерального директора самой страховой компании. □



версии **АЛЕКСАНДРА бирмана**

Забавно, что к сырьевым секторам экономики имеют отношение больше половины бизнесменов, участвовавших во встрече с президентом ”



Утешительный приз

Устранить «сырьевые перекосы» и развивать обрабатывающие производства. Эта нехитрая и вполне очевидная идея, если верить официальной хронике, преобладала на очередной встрече Владимира Путина с руководством РСПП.

В данном случае примечательны не столько суть или степень новизны президентских инвектив. Впрочем, высказав неуверенность в том, что России необходимо выходить в мировые нефтяные лидеры, Путин вступил в заочную полемику с первым вице-премьером Дмитрием Медведевым. Выступая недавно на Давосском форуме, Медведев не скрывал энтузиазма в связи с открывающейся перед нашей страной возможностью обогнать Саудовскую Аравию по добыче нефти.

Не менее забавно другое. К сырьевым секторам экономики имеют отношение больше половины бизнесменов, участвовавших во встрече с президентом России. Но очень может быть, что вскоре многим из них и без рекомендаций президента придется пересмотреть свои инвестиционные стратегии и сосредоточиться на обрабатывающей промышленности или электроэнергетике. Показательно, например, стремление «Норникеля» выделить энергетические активы в отдельную компанию. Совладелец металлургического гиганта Михаил Прохоров озабочился запуском нового многомиллиардного проекта как раз после объявления о «разводе» с Владимиром Потаниным и предстоящем выходе из состава акционеров «Норникеля». Многие аналитики не без оснований полагают, что теперь Потанин продаст главный «интерросовский» актив государственной АЛРОСА.

Не скрывает своего интереса к электроэнергетике и глава группы «Ренова» Виктор Вексельберг, чьи нефтяные и газовые активы, входящие в ТНК-ВР, в скором времени также могут стать объектом бархатной национализации, отойдя «Газпрому» или «Роснефти». А в свете масштабной металлургической экспансии Романа Абрамовича и Алишера Усманова о поиске новых инвестиционных идей впору задуматься владельцу «Мечела» Игорю Зюзину и нынешнему хозяину Магнитки Виктору Рашникову.

В такой ситуации путинские размышления о возможном снижении налоговой нагрузки на обрабатывающую промышленность весьма кстати. Пусть это и выглядит как утешительный приз бизнесу, не сумевшему отказать государству в его желании вернуть под свое крыло все значимые сырьевые активы. Но лучше что-то, чем ничего или 25 лет колонии по обвинению в отмывании астрономических сумм. К тому же рано или поздно маятник вновь качнется в другую сторону. Либо государству потребуются деньги из-за неблагоприятной конъюнктуры на рынке энергоносителей, либо новоиспеченным госолигархам понадобится легализовать имеющиеся у их корпораций капиталы. Тогда нынешние продавцы вновь станут покупателями. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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





DPA PHOTOS

частная практика

СТРАТЕГИЯ

трансформация → с24
 амбиции → с27
 конкуренция → с30

ВАЛЕРИЙ ГЕРЮГОВ СУМЕЛ БЕЗ БОЛЬШИХ РЕКЛАМНЫХ ЗАТРАТ СОЗДАТЬ БРЭНД «АРХЫЗ», КОТОРЫЙ ПО УЗНАВАЕМОСТИ УЖЕ ДОГНАЛ МАРКИ, ИЗВЕСТНЫЕ С СОВЕТСКИХ ВРЕМЕН. ТЕПЕРЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ НАДЕЕТСЯ ПОВТОРИТЬ УСПЕХ УЖЕ С НОВЫМИ ТОВАРАМИ.

Насыщение «Архызом»

текст:

николай гришин

«Питьевая вода „Архыз“ поднимает мужскую силу, а женщин делает более привлекательными», — настойчиво убеждает автоматический секретарь компании «Висма». Потом он вспоминает про живительную силу горной воды и благотворное влияние содержащегося в «Архызе» йода.

Сделав ставку на полезные свойства питьевой воды, черкесский предприниматель Валерий Герюгов не прогадал. Еще несколько лет назад о поселке Архыз слышали лишь жители Карачаево-Черкесии и немногочисленные туристы. Сейчас, по данным TNS Gallup Media, узнаваемость торговой марки «Архыз» в России превышает 50%, как у «Нарзана». Компания Валерия Герюгова стремительно увеличивает продажи: за 2005 год — на 100% (до 868 млн руб.), за 2006-й — на 40% (до 1,2 млрд руб.).

«Висма» ориентируется на опыт лидеров рынка — Coca-Cola и PepsiCo, создавая масштабную сеть торговых представителей. Результаты подобной стратегии впечатляют: по данным компании «Бизнес Аналитика», в третьем квартале 2006 года бренд «Архыз» занимал 7-е место среди производителей воды — 3,7% всего российского рынка питьевой и минеральной воды по стоимости (лидирует «Бонаква» с долей 20,1%). Неплохо для бренда, появившегося в начале 2000-х.

Утомленный «Нарзаном» КОМПАНИЮ «ВИСМА» в родном городе Черкесске суворовец и выпускник танкового училища Валерий Герюгов создал в 1993 году вместе с братом Владимиром. Занимались всем понемногу: строительством, оптовой торговлей, производством газировки Fructi's. К концу 1990-х, заработав первоначальный капитал, братья решили вложиться в «водный» бизнес: купили лицензию на добычу воды, скважины и построили три завода по разливу общей мощностью около 49 млн дал в год (для сравнения: Coca-Cola производит в четыре раза больше) в Архызе, Черкесске и Пятигорске. Братья начали выпуск минеральной воды с названиями, знакомыми с советских времен, — «Нарзан» и «Ессентуки». Почему нет, если есть свои скважины в регионе Кавказских Минеральных Вод?

Но вот незадача: зарегистрировать марку «Ессентуки» невозможно, ее выпускают несколько десятков только легальных про-

с19



Даже грузчики Черкесска отдают предпочтение бутилированной воде

«Горячие южные парни убеждены, что бренд „Нарзан“ — это их национальное достояние, принадлежащее всем жителям Кавминвод. Борьба с „Нарзаном“ здорово затормозила развитие „Висмы“»

изготовителей. Среди них есть и такие компании, как «Вимм-Билль-Данн», купившая в 2005 году Ессентуковский завод минеральных вод на Кавказских Минеральных Водах. И хотя «Висма» тоже стала производить «Ессентуки», построить полноценный собственный бренд в таких условиях нельзя. С «Нарзаном» вышла другая история: владелец ОАО «Нарзан» **Владимир Бородавкин** успел зарегистрировать торговый знак «Нарзан» и судился со всеми остальными компаниями, производившими воду под этой маркой (всего было подано около 40 судебных исков, которые он выиграл). Так что теперь выпускать «Нарзан» может только Бородавкин.

«„Нарзан“ — вода с 300-летней историей. Присваивать себе эту торговую марку не может ни один производитель», — убежден Валерий Герюгов. Однако предприниматель проиграл Бородавину несколько судебных процессов, дело доходило до ареста партий воды «Висмы». В результате к 2000 году Герюгов прекратил выпуск «Нарзана» — вместо этого в ассортименте «Висмы» появились «Долина нарзанов» и «Долина нартов».

«Горячие южные парни. Они убеждены, что бренд „Нарзан“ — это их национальное достояние, которое принадлежит всем жителям Кавминвод», — иронизирует один из конкурентов Герюгова, пожелавший остаться неназванным. — Безуспешная борьба с „Нарзаном“ здорово затормозила развитие „Висмы“. Несколько лет компания оставалась в бесконечном ряду никому не известных производителей».

По мнению эксперта Союза производителей безалкогольных напитков **Вадима Алтаева**, неудача с «Нарзаном», напротив, пошла «Висме» на пользу. Если бы компания отстояла право выпускать эту воду, его автоматически получили бы и другие производители. И «Висма» была бы обречена на вечную рекламную борьбу за «Нарзан» с огромным количеством игроков.

На молекулярном уровне ПОТЕРПЕВ НЕУДАЧУ С «НАРЗАНОМ», в начале 2000-х годов Валерий Герюгов решил развивать собственную торговую марку. Почему именно «Архыз»? Так называется горный курорт в Черкессии. Здесь и добывается вода с низкой минерализацией.

ДОСЬЕ

ЗАО «ВИСМА» создал в 1993 году выпускник Казанского суворовского и Ташкентского высшего танкового училищ Валерий Герюгов. Отслужив на Дальнем Востоке, он вернулся в родной Черкесск и занялся оптовой торговлей. После кризиса 1998 года вместе с братом Владимиром вложил деньги в «водный» бизнес. Сейчас «Висма» добывает воду в регионе Кавказских Минеральных Вод и управляет тремя заводами по разливу общей мощностью около 49 млн дал в год. Компания производит минеральную и питьевую воду под марками «Ессентуки», «Долина нартов» и «Архыз». На последний бренд приходится 90% продаж. В 2001 году «Висма» получила международный сертификат качества ISO-9000, а в 2006-м — сертификат, дающий право на поставку воды в Европу. Из российских производителей воды аналогичное разрешение имеет лишь «Нарзан», но это лечебно-столовая вода, и, согласно правилам торговли, в Евросоюзе ее можно продавать лишь в аптеках.

По мнению Вадима Алтаева, «Висма» заняла самую перспективную нишу — природной питьевой воды, которую можно употреблять каждый день.

В начале 2000-х большинство производителей либо выпускали классическую лечебно-столовую минералку («Нарзан», «Боржоми» и др.), либо фильтровали обычную воду из скважин возле крупных городов в Центральной России (Coca-Cola, PepsiCo). Серьезные позиции в сегменте природной питьевой воды были только у «Святого источника» — неслучайно компанию в 2002 году купила Nestle.

Для солидности новый бренд снабдили легендами. Например, в рекламе утверждается, что молекула воды «Архыз» идентична молекуле воды в теле человека, а значит, усваивается продукт моментально.

Сначала «Висма» активно продвигала свою воду на рынок Южного федерального округа, налаживая поставки в Ростов, Сочи, Черкесск. Впрочем, подвинуть местного лидера рынка компанию «Меркурий» (марки «Биба», «Пилигрим», «Меркурий») Герюгову так и не удалось. Поэтому в 2001 году предприниматель решил идти на Москву (где еще найдешь столько платежеспособных потребителей?).

Но и в столице новый водный бренд никто не ждал. «Выход на московский рынок был сложным и долгим», — признает директор по маркетингу «Висмы» **Наталья Селезнева**. — Компания не имела четко выстроенной системы дистрибуции:

«Где здесь отстройка от конкурентов? Брэнд дает слишком много лишних обещаний: в его легенде, например, можно найти и про восстановление потенции, и про благотворное влияние на рожениц»

что-то продавали свои сотрудники, что-то — дистрибуторы». В основном «Архыз» присутствовал в небольших магазинах.

Усложняли жизнь и высокие затраты на логистику: на доставку воды из Карачаево-Черкесии у «Висмы» приходится 15–20% себестоимости. А ведь многие конкуренты имеют скважины в Центральной России («Святой источник», Coca-Cola, PepsiCo) или в Подмосковье («Шишкин лес») — доля логистических затрат у них в два-три раза меньше.

По стопам Coca-Cola

В 2002 ГОДУ ЭКСПАНСИЯ «ВИСМЫ» на московский рынок стала активнее. По словам Герюгова, компания выделила \$300 тыс. на федеральную рекламу — видеоролики с участием актера **Армена Джигарханяна** несколько месяцев транслировались по телевидению. По оценке директора компании BrandLab **Александра Еременко**, даже по тем временам эта сумма была недостаточной, чтобы громко заявить о себе. Тем не менее продажи «Архыза» поднялись в два с половиной раза (2002 год — 123,6 млн руб., 2003-й — 296 млн руб.). Но вместе со скачком спроса возникла новая проблема — запасы товара на полках не успевали пополняться: дистрибуция по-прежнему хромала. «Позволить себе работать через дистрибуторов может только известная марка, как, например, „Боржоми“, которая сама себя продает, а „Архызу“ необходимо было активное проталкивание на полки. Никакой сторонний дистрибутор этого делать не будет», — считает вице-президент по маркетингу компании Georgian Glass & Mineral Water (владеет «Боржоми») **Марианна Глотова**.

Понимали это и в «Висме». По словам директора по региональным продажам **Алексея Молодых**, в построении дистрибуторской сети компания ориентировалась на лидеров рынка — Coca-Cola и PepsiCo. «Висма» отказалась от услуг дистрибуторов и принялась открывать филиалы по всей стране (сейчас их 20) и нанимать торговых представителей (более 300 человек). Другие игроки зачастую

работали только в отдельных регионах. К примеру, марка «Шишкин лес» плохо известна за пределами Москвы и Подмосковья, а вода «Меркурий» хорошо продается только в Южном федеральном округе.

Для продвижения в регионах компания решила использовать хитрый способ. «Мы входили в сети с помощью „Ессентуков“, продавая эту воду по демпинговым ценам, — вспоминает Алексей Молодых. — А уже затем переориентировали партнеров на более интересный нам брэнд „Архыз“. А маржа „Архыза“ в полтора-два раза выше, чем у незащищенных „Ессентуков“».

В итоге, по данным ACNielsen, охват дистрибуции «Архыза» достиг к ноябрю прошлого года 24,8% торговых точек в крупных городах («Бонаква» — 48,7%). В некоторых городах «Висма» даже обошла лидеров рынка. Например, в Краснодаре на «Архыз» приходится 11,4% местного рынка, а на «Бонакву» — всего 4,9%.

Одновременно с построением дистрибуции компания начала экспериментировать с формой емкости. К классическим полторалитровым бутылкам прибавились 19-литровые офисные бутылки, небольшие стеклянные бутылочки для NoReCa — всего 14 различных ассортиментных позиций. По словам эксперта «Бизнес Аналитики» **Снежаны Равлюк**, наиболее активно сейчас растет как раз сегмент негазированной воды в крупных упаковках, так что эксперименты начались вовремя.

Без рекламы

С 2004 ГОДА КОМПАНИЯ практически отказалась от федеральной рекламы в пользу региональных массмедиа и ВТЛ. «Мы решили, что питьевую воду как категорию неплохо продвигают лидеры рынка, — поясняет Наталья Селезнева. — И стали отстраиваться от них, делая упор на полезных свойствах „Архыза“. Причем в конкретных регионах продаж».

В «Висме» любят говорить об экологических проблемах крупных региональных центров и ужасном качестве воды из-под крана. К примеру, в Казани бутылки «Архыза», снабженные буклетами о полез-



Валерий Герюгов уверяет, что «Архыз» увеличивает мужскую силу, а женщин делает более привлекательными

НОУ-ХАУ

Компания «Висма»:

- сделала ставку на развитие собственного брэнда «Архыз»;
- выстроила систему общероссийской дистрибуции;
- отказалась от федеральной рекламы в пользу региональных массмедиа и ВТЛ-акций;
- начала экспорт воды во Францию;
- планирует выводить на федеральный рынок локальные брэнды.

РЫНОК

В 2006 ГОДУ ОБЪЕМ РЫНКА ПИТЬЕВОЙ И МИНЕРАЛЬНОЙ ВОДЫ В РОССИИ составил около 3 млрд л, или \$1,2 млрд. С начала 2000-х он интенсивно растет — на 10–12% в год в натуральном выражении. В последние годы еще более активно развивается сегмент воды в больших упаковках (19-литровые бутылки для кулеров) — здесь объемы за прошлый год увеличились на 30%. Объясняется стабильный рост просто: средний европеец потребляет ежегодно более 100 л бутилированной воды, а житель России — около 10–15 л. Так что потенциал для роста у производителей еще есть. Наиболее известные марки принадлежат иностранным компаниям: Coca-Cola («Бонаква» — 20,1% рынка) и PepsiCo («Аква минерале» — 14,9%). Самый известный советский брэнд — «Ессентуки» (6,3%), но его выпускает большое число производителей. Из новых российских марок наибольшую долю рынка занимает «Шишкин лес» (4,7%), правда, она активно продается лишь в Москве и Подмосковье. Рынок воды не концентрирован — около 50% принадлежит малоизвестным локальным маркам, которые не имеют общероссийской дистрибуции.

«Архыз» — уникальный случай, когда благодаря хорошо оформленному продукту, качеству и дистрибуции бренд был построен практически без рекламных затрат

ных свойствах этой воды, промоутеры «Висмы» дарили роженицам в роддомах. «Логично, что производитель воды из региона Кавминвод делает упор на полезные свойства своего продукта, но где здесь отстройка от конкурентов? Бренд дает слишком много лишних обещаний: в его легенде, например, можно найти и про восстановление потенции, и про благотворное влияние на рожениц, — считает Александр Еременко. — По мере взросления рынка компании придется выбирать более узкое и четкое позиционирование».

За прошлый год рекламный бюджет «Висмы» не превысил \$500 тыс. «Для федерального бренда это очень мало, — утверждает Марианна Глотова. — «Архыз» — уникальный случай, когда благодаря хорошо оформленному продукту, качеству и дистрибуции бренд был построен практически без рекламных затрат». И действительно, к примеру, «Нарзан» в прошлом году потратил \$3 млн на «омоложение» бренда, а ежегодные затраты Coca-Cola на продвижение марки «Бонаква» эксперты оценивают в \$5 млн.

Правда, доля «Бонаквы» из года в год увеличивалась незначительно. Резкий скачок был совершен только в прошлом году — на 4,4%, до 20,1% (данные «Бизнес

Аналитики» за три квартала прошлого года по 30 крупнейшим городам), но на рынке это объясняют тем, что часть потребителей запрещенной «Боржом» переключилась именно на питьевую воду — «Бонакву» и «Аква минерале». А вот доля «Нарзана», несмотря на масштабные рекламные вложения, за три квартала 2006 года подросла всего на 0,8% (до 5,1%). Примерно такой же результат показал и «Архыз», чья доля за тот же период увеличилась на 0,6% (до 3,7%), хотя бюджеты на его продвижение гораздо скромнее.

Французы в горах

ЗАКРЕПИВШИСЬ В ДЕСЯТКЕ ЛИДЕРОВ, «Висма» строит наполеоновские планы. «Мы рассчитываем стать лидером в сегменте питьевой воды на российском рынке, а затем покорить Европу», — заявляет Валерий Герюгов. К примеру, недавно «Висма» прошла сертификацию по стандартам Европейского союза и начала поставки воды под брендом Caucasus Spring Arkhiz во Францию, на очереди — Китай и Средняя Азия. Объемы поставок в «Висме» не раскрывают, но говорят, что старт оказался успешным — за месяц удалось выполнить трехмесячный план. Однако вряд ли этот проект станет локомотивом

роста компании: продажи в Европе даже такого бренда, как «Боржом», составляют не более 1,5% от его оборота. По мнению Вадима Алтаева, эксперт «Архыза» не более чем имиджевый ход.

Помочь в реализации планов «Висмы» могли бы иностранцы. В прошлом году интерес к компании проявил один из лидеров европейского рынка — французская группа Castel (выпускает воду Cristalline). Для Castel покупка крупного игрока с налаженной системой дистрибуции выглядит логичным способом выйти на российский рынок, а Валерию Герюгову инвестиции необходимы для дальнейшего развития. Однако переговоры с французами о продаже доли в «Висме» оказались безуспешны: черкесский предприниматель не готов уступить контроль. «Я дорожу оцениваю свою компанию», — заявил **СФ** Валерий Герюгов, не уточняя, правда, во сколько именно.

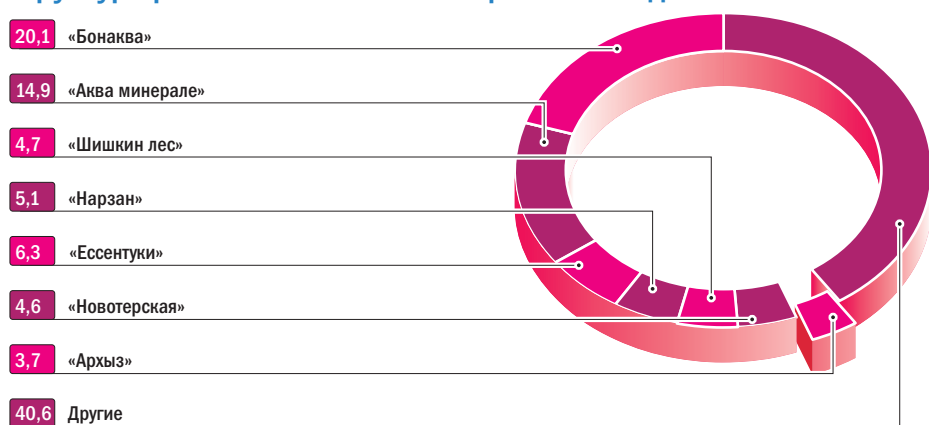
Отказавшись от партнерства с иностранцами, Герюгов решил привлечь банковские кредиты, расширить производство и построить к лету 2008 года новый завод мощностью 65 млн дал (цена вопроса — 9 млн евро). О подобных планах сообщают и конкуренты. Так, в прошлом году украинский Миргородский завод минеральных вод с прицелом на Россию приобрел новую линию за \$5,5 млн. А скоро на рынке появится новый игрок: группа компаний «Кеми», занимавшаяся до недавнего времени нефтетрейдинговыми проектами, вложила \$10 млн в строительство завода по производству воды «Кириллица».

Переверит ли рынок новые объемы? «Почему нет? Вряд ли новые игроки пошатнут позиции иностранцев, но они вполне могут забрать долю слабых локальных марок, которые до сих пор контролируют 50% рынка», — считает Марианна Глотова.

Одновременно с запуском нового производства Герюгов планирует выводить на федеральный рынок свои локальные бренды в низкой («Вера») и средней («Долина нартов») ценовых категориях, тогда как «Архыз» позиционируется в самом верху средней ценовой ниши. Однако запуск и продвижение новых брендов на федеральном уровне требует больших инвестиций. «В „водяном“ бизнесе оправдать такие затраты сложно», — предупреждает руководитель отдела маркетинга компании Nestle Waters **Владимир Пискарев**. Так что вовсе не факт, что новым брендам удастся повторить путь «Архыза». **СФ**

«Архыз» хочет выйти в лидеры, не тратясь на рекламу

структура рынка питьевой и минеральной воды*



* данные за III кв. 2006 г. по 30 крупнейшим городам России (без учета продаж воды в кулерах и точках общепита)

Источник: «Бизнес Аналитика»

Европейское качество бизнес-образования в Москве



Зайцев Михаил Григорьевич,
академический директор программы
Executive MBA, проректор ИБДА

MBA – это западное изобретение. Для тех, кто хочет получить качественное бизнес-образование из «первоисточников», но не может оставить бизнес в России на два года, программа, проводимая западной бизнес-школой совместно с одной из ведущих российских бизнес-школ, – реальная альтернатива поездке на Запад. Сегодня мы беседуем с руководителями российско-бельгийской программы Executive MBA: профессором Михаилом Григорьевичем Зайцевым, проректором Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА), и профессором Хуго дер Киндереном, куратором антверпенской и московской программ Executive MBA школы менеджмента Университета Антверпена (UAMS).



Профессор Хуго дер Киндерен,
куратор антверпенской и московской
программ Executive MBA

Михаил Григорьевич, почему ИБДА выбрал в качестве партнера бельгийскую бизнес-школу?

М. Зайцев: Мы искали европейского партнера с высококачественной программой. У России самое интенсивное экономическое взаимодействие именно с Европой, и перспективы этого взаимодействия постоянно нарастают. Поэтому закончить серьезную европейскую программу EMBA для российских топ-менеджеров – значит ускорить карьерный рост, повысить успешность бизнеса, обеспечить конкурентные преимущества на будущее. Бельгия – это центр европейской интеграции. Здесь умеют делать бизнес и давно и успешно учат, как его делать. Именно здесь в 16 веке орден иезуитов создал первую в Европе коммерческую школу, на базе которой в середине 19 века и возник Университет Антверпена.

Программа Executive MBA школы менеджмента Университета Антверпена – одна из старейших и уважаемых в Европе. Она существует с 1959 года, и все это время считается программой для европейской и бельгийской бизнес-элиты. За 9 лет, которые она проводится в России, ее закончили более 300 российских топ-менеджеров. Многие из них сегодня входят в управленческую элиту России, например, Александр Березников, вице-президент ТНК-ВР, Вячеслав Соловьев, зам. генерального директора компании «Русский алюминий», Сергей Овчаренко, финансовый директор компании «Моторола» в России и многие другие. Замечу, что 86% наших слушателей получают повышение или меняют работу на более высокооплачиваемую уже в ходе обучения или сразу после окончания программы.

Московская программа Executive MBA школы менеджмента UAMS в ИБДА, как и остальные программы этой школы, имеет аккредитацию AACSB International, что является важным свидетельством качества. Наша программа – единственная программа Executive MBA в России, имеющая аккредитацию этой наиболее уважаемой в мире ассоциации школ бизнеса.

Чем отличается Ваша совместная программа от других программ MBA на российском рынке бизнес-образования?

Х. дер Киндерен: Конкуренция на мировом рынке бизнес-образования вообще и на российском рынке в частности становится все более жесткой. Чтобы выиграть в этой конкурентной борьбе, мы стремимся сфокусировать программу на реальных потребностях и ожиданиях наших клиентов.

Кто является нашими клиентами? Это люди с большим опытом работы в бизнесе, профессионалы своего дела, занимающие высокое положение в своей компании и нацеленные на серьезный карьерный рост.

Что хотят эти люди, готовясь инвестировать свои деньги и время в профессиональное обучение? Прежде всего они хотят оказаться в компании себе подобных, чтобы получить максимальную отдачу от взаимного общения, командной работы, обмена опытом, чтобы чувствовать себя комфортно в процессе обучения и чтобы завязать прочные деловые контакты на будущее. Поэтому мы самое серьезное внимание уделяем отбору кандидатов на программу. В ходе неформального собеседования с кандидатом мы стремимся выяснить, насколько его/ее профессиональный опыт, карьерные устремления, мотивация и персональные качества соответствуют требованиям программы Executive MBA и на сколько кандидат будет интересен для других участников группы (мы формируем небольшие группы по 20-25 человек).

Что ожидают отобранные кандидаты от программы? Наш анализ показывает, что они стремятся:

1) получить основательные знания по всем областям менеджмента компании и сопоставить их со своим практическим опытом, 2) улучшить практические навыки использования этих знаний в руководстве компаний, 3) преодолеть свои персональные ограничения и развить сильные стороны личности, чтобы стать успешным бизнес-лидером и руководителем крупной компании. Мы организуем программу так, чтобы максимальным образом удовлетворить эти ожидания. Мы используем только активные формы обучения: интерактивные семинары, апеллирующие к практическому опыту участников, работа над кейсами в малых группах, деловые игры, тренинги. Многие занятия на программе приближены к коучингу, а команда преподавателей в последнее время пополнилась новыми профессиональными бизнес-тренерами. Отличительной чертой нашей программы является командная работа над финальным мастерским проектом, которая продолжается целый год и выполняет важнейшую интегрирующую функцию в обучении.

Как организовано обучение?

М. Зайцев: Программа длится 1,5 года. Мы предлагаем две формы обучения: вечерняя и модульная. В первом случае занятия проводятся 2-3 вечера в неделю и 2-3 субботы в месяц. В середине третьего семестра предусмотрен интенсивный

недельный модуль в Антверпене. Во втором варианте, удобном для менеджеров из регионов России, вся программа разделена на шесть модулей: пять в Москве и один в Антверпене, – длящихся девять дней, включая воскресенье, по 10-12 часов ежедневно.

По содержанию вечерняя и модульная программы ничем не отличаются.

Кто преподает на программе?

Х. дер Киндерен: На программе работает уникальная международная команда преподавателей. Кроме профессоров UAMS и приглашенных европейских консультантов, на программе работают российские преподаватели ИБДА АНХ, прошедшие сертификацию в UAMS, а также наши американские коллеги из бизнес-школы Северной Каролины (Babcock Graduate School of Management) и Университета Луисвилля. Эта команда создает атмосферу «глобальной» Executive MBA, столь необходимую для подготовки современного руководителя.

Основной язык программы – английский. Все основные контрольные мероприятия: экзамены, письменный анализ кейсов, написание и защита финального мастерского проекта, так же как вступительное собеседование, проходят на английском языке. Однако занятия, проводимые российскими преподавателями, разумеется, проходят на русском языке. Творческая работа наших российских коллег привносит важную добавочную ценность в программу, прочно привязывая ее к реалиям российского бизнеса и деловой культуры.

Мы постоянно обновляем программу и все изменения детально обсуждаем совместно с нашими российскими партнерами, хотя решающий голос в вопросах, связанных с набором и оценкой знаний слушателей, оценкой качества работы преподавателей, разумеется, принадлежит бельгийской стороне. Ведь при успешном завершении программы слушатели получают государственный диплом Бельгии и степень Executive MBA школы менеджмента UAMS, а своей репутацией мы дорожим.

UAMS
UNIVERSITEIT ANTWERPEN MANAGEMENT SCHOOL

Институт бизнеса и делового
администрирования
(495) 436-01-15, 107-21-28
www.emba-uams.ru



БЛАГОДАРЯ СВОЕВРЕМЕННЫМ И НЕСТАНДАРТНЫМ РЕШЕНИЯМ «ОЛМА-ПРЕСС» ВОШЛА В ПЯТЕРКУ ВЕДУЩИХ ИЗДАТЕЛЬСТВ РОССИИ. ТЕПЕРЬ ОНА ПЫТАЕТСЯ СТАТЬ МУЛЬТИМЕДИЙНОЙ КОМПАНИЕЙ. текст: **ДМИТРИЙ КРЮКОВ**

От буквы к цифре



Дмитрий Иванов собрал книжно-полиграфические активы «ОЛМА-пресс» в единый портфель

«Кризису покажем фигу — купим „олмовскую” книгу». Слоган, придуманный одним из совладельцев издательства «ОЛМА-пресс» **Олег** **Ткач**ом вскоре после дефолта 1998 года, воплотился в жизнь: фигу кризису показали, и притом большую.

«ОЛМА-пресс» поднялось в начале 1990-х на переводной зарубежной литературе. К середине десятилетия интерес к иностранным именам среди читателей поубавился. Уловив новую тенденцию, издательство одним из первых переориентировалось на работу с российскими писателями, заняв перспективную нишу мужского детектива. Эта база впоследствии позволила «ОЛМА-пресс» не только преодолеть кризис 1998 года, но и превра-

титься в по-настоящему универсальное, «семейное» (публикующее книги для всей семьи) издательство. В конце 2005 года оно выиграло конкурс на приватизацию московской типографии «Красный пролетарий», а в 2006-м поглотило питерское издательство «Нева». В 2006 году, по данным **СФ**, оборот самого издательства составил \$60 млн.

На книжном рынке есть мнение, что успехи «ОЛМА-пресс» были связаны не толь-

ДОСЬЕ

«ОЛМА МЕДИА ГРУПП» была основана в начале 2006 года для управления издательствами «ОЛМА-пресс» (в настоящий момент входит в пятерку крупнейших в России, занимая, по экспертным оценкам, 6% книжного рынка) и «Нева», а также типографией «Красный пролетарий». В 2006 году группа выпустила 1632 наименования общим тиражом 12,4 млн экземпляров. Имеет дистрибуторскую сеть из 14 филиалов в крупных городах России. Акционерами «ОЛМА медиа групп» являются Олег Ткач и Владимир Узун.

ко с удачной ассортиментной политикой и креативными слоганами, но и с благосклонностью властей. «ОЛМА-пресс» единственное из издательств, которое имеет в своем авторском портфеле **Владимира Путина** (книга «Учимся дзюдо с Владимиром Путиным»). Оно активно публикует издания военной и патриотической направленности под патронажем Центра общественных связей ФСБ, за что акционеры Олег Ткач и **Владимир Узун** даже были награждены почетными грамотами за подписью директора ФСБ. Кроме того, сегодня Олег Ткач является сенатором от Калининградской области.

Уход одного из акционеров «ОЛМА-пресс» в политику, с одной стороны, и стремительный рост активов — с другой, привели к появлению инновационной для российского книжного рынка управленческой схемы. Обычно во главе книжного бизнеса стоят сами владельцы. «На рынке мало активов, которыми можно управлять, а ключевую роль играет инициатива топ-менеджеров, которые и являются собственниками», — объясня-

ет генеральный директор и совладелец издательства «Эксмо» **Олег Новиков**. Учредив управляющую компанию «ОЛМА медиа групп» (ОМГ), летом 2006 года Ткач и Узун едва ли не первыми из «книжников» отдали оперативное управление активом в чужие руки.

Борьба с каннибализацией

«В КОНЦЕ ПЕРВОЙ НЕДЕЛИ РАБОТЫ, в пятницу, я обнаружил, что на столе ничего не лежит», — рассказывает генеральный директор ОМГ **Дмитрий Иванов**. Лежать должны были пахнущие типографской краской книги. Возглавлявший ранее ИД «АиФ» Дмитрий Иванов привык к тому, что за неделю на столе собиралась приличная стопка свежих газет и приложений. Но в книжном бизнесе иной темп. «В газете немыслимо, чтобы номер не вышел в печать из-за того, что журналист отключился, запил, не сдал заметку вовремя», — восклицает Дмитрий Иванов. — А здесь это обычное дело. У нас есть график с датой выхода книги, намечена пресс-конференция. Но у автора нет вдохновения — и все».

Вдохновение — материя тонкая, но все-таки управляемая, если роль музы играет неусыпно бдящий редактор. С приходом в июне 2006-го Дмитрия Иванова издательство стало постепенно перенимать «газетные» принципы. Например, раньше случалось, что писатели были представлены сами себе. Сейчас редакторы общаются с ними по несколько раз в неделю, и понятие «дедлайн» сделалось реальностью.

Впрочем, необязательность творческих личностей не единственная проблема, с которой столкнулось руководство ОМГ. Под его началом было не одно, а два исподволь соперничающих издательства — «ОЛМА-пресс» и «Нева». Дмитрий Иванов называет происходившее каннибализацией. «Например, шла борьба за одного и того же автора, конкуренция в одних и тех же каналах сбыта», — говорит он. — Мы конкурировали сами с собой».

Искоренять каннибализацию руководство ОМГ начало жестко. Прежде всего ограничило самостоятельность топ-менеджеров «ОЛМА-пресс» и «Невы». Отныне решения о запуске новых проектов принимаются только в головном офисе. Кроме того, в ОМГ объединили отделы продаж, ранее конкурировавшие друг с другом, и стали внедрять единую политику

продвижения. Эти меры позволили сократить штат издательских подразделений на треть (сегодня в них работают 500 сотрудников), не снизив объема продаж. Следующий вопрос заключался в том, как их увеличить.

Мистический рынок

НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД «ОЛМА-пресс» на Московской международной книжной выставке-ярмарке представляла обезьяна. Она сидела посреди голого стенда на огромной куче книг и звонила в колокольчик, привлекая народ. Народ шел охотно. Но чтобы заставить людей обратиться к печатному слову сегодня, «колокольчик» должен звенеть гораздо громче.

Ежегодный оборот российского книжного рынка составляет всего \$2 млрд (для сравнения: US Census Bureau оценило продажи американских издателей в 2005 году в \$16,6 млрд). Причин много: книги в России вдвое дешевле, торговые площади книжных магазинов с 1980-х годов сократились в 14 раз, но самое тревожное — в стране становится все меньше читающих людей.

Падение интереса к чтению вынуждает издателей относиться к рекламе избирательнее, чем производители большинства других потребительских товаров. Раскрутка в книжном бизнесе часто строится на мистификациях. Например, в сентябре 2005 года в самиздате вышла книга неизвестного автора «Проект Россия», которая, согласно аннотации, должна помочь наиболее прозорливым читателям раскрыть правила большой политической игры. Каким-то образом «Проект» попал в высшие эшелоны власти, после чего Управление делами президента РФ молниеносно внесло его в реестр изданий, рекомендованных для чтения госслужащими.

Оценив ажиотаж, спустя год «ОЛМА-пресс» решила опубликовать книгу официально для широкой аудитории. Сегодня издательство выпустило уже свыше 50 тыс. экземпляров «Проекта» и до сих пор «не оставляет попыток» отыскать автора «с целью выплаты солидного гонорара», но тот так и не объявляется.

Не обошлось без интриги и с изданием книги «Ф. М.» **Бориса Акунина**. Она разошлась полумиллионным тиражом отчасти и потому, что на страницах книги было зашифровано указание на место, где хранится золотой перстень, якобы принадлежавший самому Достоевскому. Из 5 тыс.

НОУ-ХАУ

«ОЛМА медиа групп»:

- замкнула управленческие процессы на головной офис, ограничив самостоятельность издательских подразделений;
- постепенно внедряет в работу с авторами технологии периодических изданий;
- создает инновационные проекты, в частности электронную библиотеку, интегрированную с поисковой системой Google.

РЫНОК

ЕЖЕГОДНЫЙ ОБОРОТ РОССИЙСКОГО КНИЖНОГО РЫНКА оценивается примерно в \$2 млрд, из которых на долю издательства приходится \$1 млрд (остальное зарабатывает книготорговля). В стране насчитывается около 6 тыс. издательств, однако 45% издательского рынка в денежном выражении контролируют пять крупнейших игроков: АСТ, «Эксмо», «ОЛМА-пресс», «Дрофа» и «Просвещение». По данным Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям, 40% выпускаемых в стране книг вообще не доходит до потребителя. Таким образом, рост рынка (по разным оценкам, он составляет от 10% до 20% в год) происходит не столько за счет увеличения тиражей, сколько за счет удорожания продукции. Впрочем, средняя цена книги в России в три раза ниже, чем в Америке и Европе.

участников необычного конкурса разгадку не нашел никто, и за 1,15 млн руб. драгоценность была продана на благотворительном конкурсе при стартовой цене 610 тыс. руб. Правда, впоследствии выяснилось, что два человека, дававшие самую высокую цену, просто пошутили, а реальный покупатель готов был заплатить 750 тыс. руб. Чтобы не потерять лицо, разницу между официально объявленной и реальной ценой компенсировали издательство и автор.

Корпоративные бестселлеры

«В 60–80% СЛУЧАЕВ ИЗДАТЕЛИ не могут угадать, что именно „выстрелит“, — признает специалист по рекламе одного из издательств. — Даже романы по кассовым фильмам идут с переменным успехом».

В 2004-м «ОЛМА-пресс» пробовала выпустить комиксы по романам Акунина. Однако, проект оказался недолговечным:



Благодаря собственной типографии «ОЛМА медиа групп» полностью контролирует производственный процесс

«В 60–80% случаев издатели не могут угадать, что именно „выстрелит“. Даже романы по кассовым фильмам идут с переменным успехом»

вместо серии из четырех книг издательство ограничилось одной — по роману «Азazel».

Впрочем, среди многочисленных направлений ОМГ недавно появилось и такое, где угадывать не надо: достаточно найти заказчика. С конца 2006 года издательство создает «Библиотеку „Трансаэро“». Все книги выдержаны в корпоративных цветах авиакомпании (включая логотип на обложке) и являются произведениями классической литературы, объединенные тематикой путешествий. Пассажиры бизнес-класса могут не только почитать их в зале ожидания, но даже оставить себе. «Для нас это часть сервиса, который отражает наше отношение к пассажирам», — уточняет пресс-секретарь „Трансаэро“ **Сергей Быхал**. — А для издательства — полноценный коммерческий проект».

Пока масштабы коммерции не слишком велики: серия насчитывает восемь книг и одно подарочное корпоративное издание, за которые, по экспертным оценкам, заказчик мог заплатить около \$70 тыс. Однако к книгам добавился детский журнал про самолетик «Трансаэро» с DVD и CD. И в настоящий момент ОМГ ведет еще четыре корпоративных проек-

та (один из них — с сетью супермаркетов «Виктория»).

Книга в Google

«ДОПУСТИМ, ВЫ НАБРАЛИ оруэлловскую фразу: „Все звери равны, но некоторые равнее других“. И вам тут же выдаются все книги, в которых есть это предложение, а сама фраза показывается на странице отсканированной книги, — объясняет механизм услуги Google Book Search глава представительства Google в России **Владимир Долгов**. — Это выгодно издателям, потому что фактически мы бесплатно делаем ссылки на их книги, которые тут же можно купить через интернет».

Пока услуга крупнейшего в мире поисковика доступна только англоязычным пользователям. Но скоро с ее помощью можно будет искать и книги на русском. В настоящий момент ОМГ проводит оцифровку книг, выпущенных издательствами «ОЛМА-пресс» и «Нева». Через пару лет электронная библиотека должна расширяться до 25 тыс. наименований.

Конечно, трудно представить, что пользователи будут искать романы по дословным цитатам. В ОМГ тоже считают, что алгоритм будет несколько иным. «Если кто-то, например, будет искать в Google ин-

формацию о Леонардо да Винчи, то среди прочих высветится и ссылка на нашу библиотеку, где в отсканированном виде представлен альбом художника», — говорит **Дмитрий Иванов**.

О том, какие трудности поджидают ОМГ в этом проекте, можно судить по опыту компании «Кирилл и Мефодий» (портал КМ.ру), являющейся самым известным продавцом электронных книг в Рунете с ассортиментом из 15 тыс. наименований. Она столкнулась с тем, что владельцы других сайтов незаконно выкладывали ее контент в открытый доступ и не желали платить за лицензионные копии. Последнее, впрочем, постепенно преодолевается системой биллинговых расчетов сотовых операторов. «Люди платят из денег, которые уже загружены на счет их мобильного телефона. Эта неявная оплата не вызывает психологического барьера», — отмечает генеральный директор РАО «Говорящая книга» **Владимир Полищученко**, — при условии, что она адекватна».

В ОМГ не раскрывают затрат на проект, но уверяют, что отсканированный экземпляр обойдется дешевле, чем бумажная версия (например, на КМ.ру один электронный роман стоит 21 руб.). Доход ОМГ будет получать не только с продажи произведений, но и с РСР-рекламы (pay-per-click) Google, который будет платить издательству за каждый «щелчок» (цена не разглашается, но в среднем по Рунету она составляет 10 центов). Дело в том, что сайт библиотеки может стать для мирового гиганта очередной рекламной площадкой. Насколько посещаемой она окажется, станет понятно со временем.

«Задача электронных библиотек — облегчить поиск текста, — считает PR-директор издательства «Росмэн» **Алексей Шехов**. — Но «ОЛМА-пресс» — это даже не 10% рынка. Из популярных авторов в лучшем случае она сможет предложить Акунина, и то не всего». Вместе с тем потенциальных читателей в 2,5-миллиардной аудитории Google может оказаться на порядок больше, чем людей, посещающих российские книжные магазины. И тем выше вероятность, что ОМГ удастся найти выход из кризиса «бумажного» книгопечатания, когда на смену традиционным книгам приходят новые носители. Такие, например, как крупноформатная гибкая «электронная бумага» от американской компании E Ink, на которой поместятся все бестселлеры российских издательств. **СФ**

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ КОСМЕТИКИ «КРАСНАЯ ЛИНИЯ» МОЖЕТ ПОПАСТЬ В ЛОВУШКУ, КОТОРУЮ САМ СЕБЕ ПОСТАВИЛ. ОТКАЗЫВАЯСЬ ОТ «ИННОВАЦИОННОГО» ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ, ОН УПУСКАЕТ РЫНОЧНУЮ НИШУ — ЕДИНСТВЕННУЮ ДОСТУПНУЮ ДЛЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ ВТОРОГО ЭШЕЛОНА.

текст: дарья черкудинова

Тонкая «Красная линия»

Алексей Баклан, владелец и генеральный директор компании «Красная линия», подписывает документы красной ручкой, прикуривает Marlboro от красной зажигалки и рассказывает, как придумал свой брэнд: «Нет, я не коммунист. Просто я заметил, что многие популярные брэндсы — красные. Coca-Cola, McDonald's, Ferrari. Красная — значит красивая».

Денег на красоту Алексей Баклан не жалеет. Бюджеты, которые «Красная линия» тратит на продвижение своих ключевых продуктов, шампуней и интимного мыла, по меркам российских парфюмеров — сумасшедшие: в 2006 году компания вложила в телевизионную рекламу \$7 млн — это 10% оборота. Более щедр, пожалуй, только самый крупный из российских производителей концерн «Калина» (выручка за девять месяцев 2006 года \$188 млн) с рекламным бюджетом около \$20 млн. Небольшим компаниям по карману лишь единичные акции. Так, «Лаборатория Emansi» в 2003 году потратила \$5 млн на телевизионные рекламные ролики. «Лицом» кампании стала певица Валерия. Но ежегодно выделять такие суммы на рекламу компания не смогла. А «Красная линия» не собирается экономить на продвижении и планирует в нынешнем году сохранить бюджет на уровне 2006-го.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Специалист по чистоте» Алексей Баклан собирается захватить 2% косметического рынка

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «КРАСНАЯ ЛИНИЯ» создана в 1999 году. Производит косметику под торговыми марками «Красная линия», «Синий шелк», «Особая серия», «Бабушкина аптека» на Баковском заводе резиновых изделий, который купила в 1999-м. Владеет также производственными мощностями в Болгарии (куплены в 2003 году). В 2006-м началось строительство завода площадью 3,2 га в Смоленской области. Компания занимает 0,9% рынка парфюмерно-косметических средств. Согласно данным СФ, оборот по итогам 2006 года составил \$70 млн. 20% объема выпускаемой продукции приходится на контрактное производство. Главный заказчик — компания Schwarzkopf & Henkel. Для нее «Красная линия» производит серии под брэндами Gliss Kur, Shaama. Единственный владелец и генеральный директор компании Алексей Баклан является также владельцем ТД «Красная линия», который занимается дистрибуцией собственной косметики и продукции иностранных компаний (Cliven, Triza).

НОУ-ХАУ

Чтобы стать заметным игроком на рынке парфюмерии и косметики, компания «Красная линия»:

- разработала новую нишу «мыло для интимной гигиены»;
- выбрала «интимное мыло» в качестве продукта-флагмана;
- распространяет продукцию через собственный торговый дом «Красная линия»;
- собирается увеличивать долю контрактного производства.

РЫНОК

ПО ИТОГАМ 2006 ГОДА российский парфюмерно-косметический рынок вырос на 12% по сравнению с 2005-м, до \$7,8 млрд. Его потенциальную емкость Российская парфюмерно-косметическая ассоциация оценивает в \$15–17 млрд — этого показателя рынок должен достичь к 2010 году. 40% продаж парфюмерии и косметики приходится на российских производителей, 60% контролируют транснациональные компании. По прогнозам ЭМГ «Старая крепость», иностранные игроки продолжают наращивать присутствие на рынке. Чтобы удешевить производство и оптимизировать логистику, они обзаводятся собственными заводами в России. Так, в 2004 году Avon запустила мощности в Наро-Фоминске, а P&G в 2005-м приобрел завод «Капелла», производящий средства по уходу за волосами. Впрочем, собственные заводы не отменяют практики контрактного производства: отечественные компании сдают недозагруженные мощности под выпуск продукции западных конкурентов. Так, компания «Арнест» изготавливает дезодоранты, лаки для волос и муссы для L'Oreal и Schwarzkopf & Henkel, а «Мэзопласт» делает так называемую белую косметику (лосьоны, кремы, косметическое молочко) для L'Oreal и Cliven.

Впрочем, красный цвет и рекламные вложения не превратили «Красную линию» в Ferragamo российской косметической индустрии. По данным ЭМГ «Старая крепость», компания занимает 0,9% рынка — это обеспечило ей лишь шестое место среди отечественных игроков и 14-е в общем зачете (включая транснациональные фирмы). Конечно, сам по себе результат неплохой: во-первых, компания все-таки развивается опережающими темпами. Ее оборот в 2006 году вырос на 39% и составил, по данным **СФ**, \$70 млн, в то время как ры-

нок увеличился за год лишь на 13%. Во-вторых, из российских компаний, входящих в первую десятку, производственный проект «Красной линии» стартовал позже всех.

Впрочем, в маркетинговой стратегии компании есть одно узкое место: ни с крупными российскими игроками, ни тем более с транснационалами «Красная линия» не сможет тягаться величиной рекламного бюджета. Выход один — поиск новых товарных категорий. Однако, начав с выпуска инновационного для российского рынка мыла для интимной гигиены, «Красная линия» за последние шесть лет больше не смогла предложить потребителю ничего нового.

Между тем именно инновации могут стать залогом выживания для российских парфюмерных компаний второго эшелона. Существует вероятность, что российская парфюмерно-косметическая отрасль будет развиваться по образцу стран Восточной Европы, где ключевые позиции на рынке заняли транснациональные компании (этого мнения придерживаются большинство игроков, включая самого Алексея Баклана). В таком случае «Красной линии» осталось всего два-три года на то, чтобы не выпасть из обоймы.

Шило на мыло

ОДНА ИЗ ПРИЧИН опережающего развития «Красной линии» — дистрибуторское прошлое компании. Еще в 1993 году Алексей Баклан занялся импортом болгарской косметики производства заводов «Арома» и «Рубелла». В 1997-м он арендовал небольшой цех на Баковском заводе резиновых изделий в Одинцове, где занялся лицензионным производством фитошампуней. А в 1999 году заменил их шампунями «Красной линии». Цеховое помещение он выкупил и сейчас владеет почти 90% площадей завода. Дистрибуторская сеть, оставшаяся со времен импорта, позволила оперативно наладить сбыт нового товара. Сегодня «Красная линия» — единственная компания в первой десятке российских производителей, имеющая в своем составе полноценный дистрибуторский бизнес. Торговый дом «Красная линия» продает как «родственные» марки, так и продукцию конкурентов. Но и с производством Алексей Баклан не прогадал: рентабельность дистрибуторского бизнеса составляет 5%, а производства — 9,5%.

В производственной политике Алексей Баклан поначалу не был оригинален. Средства по уходу за волосами, с которых

началась «Красная линия», — самая востребованная ниша на рынке парфюмерии и косметики. По оценкам ЭМГ «Старая крепость», на нее приходится 18% от объема всей индустрии. Но и конкуренция здесь самая острая. В сегменте масс-маркет, куда пришла «Красная линия» со своими шампунями, уже существовали L'Oreal, Procter & Gamble, концерн «Калина».

Сейчас 25% оборота «Красной линии» приходится на средства по уходу за волосами. Но, рассудив, что ограничиваться производством товаров для столь конкурентного рынка рискованно, «Красная линия» практически одновременно с шампунями начала производить гели для душа и жидкое мыло. А летом 2001 года Алексей Баклан расшевелил рынок новым продуктом: жидкое мыло для интимной гигиены в среднем ценовом сегменте стало еще одним козырем, позволившим резко усилить позиции на рынке.

Правда, «интимное мыло» продавалось в России и раньше — например, под маркой Cliven, импортом которой тоже занимался Алексей Баклан. Но по сравнению с масштабами проекта «Красной линии» продажи мыла Cliven можно назвать скромными. Алексей заметил, что «интимность» идет неплохо, и решил сделать ставку на этот продукт уже под своей маркой. С 2002 года он начал активную рекламную кампанию на всех федеральных телеканалах под слоганом «Это мыло для тебя». С его помощью компания собиралась стать узнаваемой среди потребителей. План удался: средства для интимного ухода занимают сейчас второе место в обороте компании (на них приходится 19% продаж).

«Безусловно, они разработали целую нишу и стали в ней лидерами», — считает **Анна Дычева-Смирнова**, вице-президент «Старой крепости». «Мы решили стать специалистами по чистоте», — объясняет стратегию компании Алексей Баклан, — и запуск такого продукта, как мыло для интимной гигиены, очень хорошо укладывался в эту концепцию».

Если наступит завтра

ДОСТАТОЧНО ЛИ СОЛИДНОГО рекламного бюджета, собственного дистрибуторского бизнеса и одного инновационного продукта, чтобы получить билет в пул компаний, которые будут задавать тон на рынке через три-четыре года?

Темпы роста парфюмерно-косметической индустрии замедляются. К 2010 году аналитики прогнозируют полное насы-

шение рынка. Все больше транснациональных компаний (Avon, Oriflame, Procter & Gamble) открывают в России собственные производства — это позволяет снизить себестоимость и укоротить логистическое «плечо». Сегодня российские производители контролируют только 40% рынка косметики и парфюмерии. По мнению Анны Дычевой-Смирновой, эта доля будет снижаться.

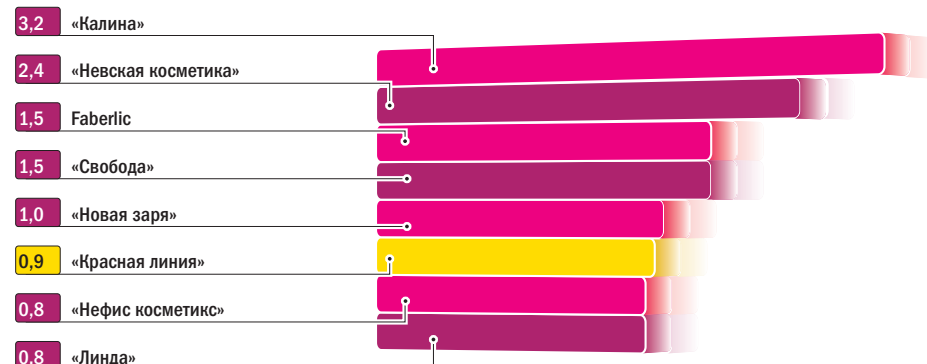
«Конечно, мы рассчитываем, что через несколько лет останемся на рынке и будем конкурировать с западными компаниями наравне, — уверяет глава „Красной линии“. — Мы продолжаем наращивать объемы производства, вкладывать деньги в рекламную кампанию, это должно помочь нам к 2009 году занять 2% рынка. Я считаю, вполне достаточно для того, чтобы стать одним из крупнейших производителей». Действительно, с такими показателями «Красная линия» попадает в число наиболее значительных российских компаний: сейчас с 2% рынка она оказалась бы аккурат на третьем месте, между «Невской косметикой» и Faberlic (см. график). Но вот хватит ли у компании тяги, чтобы перескочить с шестого места на третье?

Штрихпунктир

ОТЛИЧИЕ «КРАСНОЙ ЛИНИИ» от других российских фирм второго эшелона в том, что, хотя компания и расширяет линейку продукции (в последние годы добавились различные кремы, молочко для тела, гигиенические салфетки, солнцезащитные средства), ничего инновационного или просто модного она уже не предлагает. В то же время конкуренты «Красной линии» пытаются поразить потребителя необычными продуктами. «Лаборатория Emansi» своим главным козырем считает тканевые маски, компания «Первое решение» (торговые марки «Аптечка Агафьи», «Домашние рецепты») позиционирует свою косметику как уникальную органическую, сделанную по рецептам травницы Агафьи Ермаковой.

«„Красная линия“ нашла потребителей, которые не интересуются составом продукта и его инновационностью. Ее шампуни, достаточно качественные, не предназначены для деликатного ухода, который требует включения инновационных ингредиентов», — считает Валентина Демченко, генеральный директор компании «Лаборатория Emansi». Алексей Баклан настаивает на том, что отказывается от

Всего 12,1% рынка на 8 компаний доли ведущих российских производителей парфюмерии и косметики*



* в стоимостном выражении
На остальных игроков, включая зарубежные компании, приходится 87,9% рынка
Источник: Euromonitor (данные предоставлены ЭМГ «Старая крепость»)

рассказов об инновационности косметики сознательно. «Наше мыло хорошо моет, наши кремы хорошо увлажняют кожу, этого достаточно», — говорит он.

Однако конкуренты «Красной линии» не случайно гонятся за инновациями: они отмечают, что «незадумчивых» потребителей становится все меньше. «В каждом сезоне есть свои модные тенденции. Например, сейчас это косметика на основе оливы. Я думаю, что „Красной линии“ стоит разнообразить свои линейки и сделать продукцию более модной. Может быть, создать линейку специально для подростков», — рассуждает Анна Дычева-Смирнова.

Как считает Алексей Гончаренко, управляющий директор рекламного агентства Minale Masterbrand, организовывавшего продвижение косметики под маркой Nivea, компании вообще имеет смысл заниматься только интимной гигиеной или позиционировать гели для душа, жидкое мыло и кремы как деликатные продукты для чувствительной кожи. «Они начали рекламную кампанию с интимного мыла для женщин, — поясняет он, — и тем самым очень сузили восприятие торговой марки. Теперь им будет трудно расширять линейку. Если компания заявляет о себе как о создателе специального продукта, она так и остается в сознании людей как специализированная».

Тайная комната

ВПРОЧЕМ, НА СЛУЧАЙ НЕУДАЧИ у «Красной линии» имеются пути к отступлению. Торговый дом «Красная линия» продолжает реализовывать продукцию иностранных компаний: зубные щетки и зубную

пасту швейцарской компании Triza, косметику итальянской Cliven, болгарские краски для волос Faга. «Чужие» марки занимают 50% в структуре продаж торгового дома. Уменьшать эту долю Алексей Баклан не намерен.

Производственная компания «Красная линия» тоже не отказывается от сторонних контрактов. На мощностях ее завода производится продукция под торговыми марками Schwarzkopf & Henkel, «Фитолайн», Metro и др. Причем большинство из них — прямые конкуренты собственной марки компании. На контрактников приходится 20% от общего объема производства. И Баклан собирается увеличивать эту долю. Возможно, через несколько лет она составит 40%. «Меня не смущает, что шампуни, например Schwarzkopf & Henkel конкурируют с шампунями „Красная линия“. Если я откажусь от этих контрактов, Schwarzkopf & Henkel разместит их на заводах других компаний. Зачем мне терять прибыль?» — философски рассуждает Алексей Баклан.

В самом деле, зачем — тем более что эти заказы со временем могут приносить основную прибыль? Если компания так и не сможет предложить рынку очередной инновационный продукт, среди всех сценариев развития событий наиболее вероятными для «Красной линии» остаются два: продажа компании крупному иностранному игроку или постепенное ее превращение в «профессионального» производителя-контрактника. Правда, в обоих случаях активно раскручиваемый брэнд «Красная линия» будет Алексею Баклану уже ни к чему. **СФ**

конкуренция

частная практика

Минувший год привел к существенному изменению расстановки сил на московском рынке наружной рекламы. На смену слияниям и поглощениям пришел период сегментации.

Московская щитовая

ТЕКСТ: **даниил желобанов**



DPA PHOTOS

Московская наружная реклама — один из наиболее сформировавшихся и конкурентных сегментов российского рекламного рынка.

Еще год с небольшим назад здесь безоговорочно лидировала News Outdoor Russia (NOR). В 2001 американская News Corp. купила одного из крупнейших операторов — APR-City — и сделала его базой для своего интернационального проекта News Outdoor Group. И с тех пор как в 2003 году NOR купила две трети поверхностей, принадлежавших ее главному конкуренту, распавшейся компании «Атор», других претендентов на лидерство не было.

Однако в конце лета 2005 года о выходе на московский рынок объявила Gallery — второй по величине игрок российского рынка наружной рекламы, развивавшийся до этого исключительно в регионах. И уже через месяц компания сообщила о покупке принадлежавшей **Умару Джабраилову** Soviet Urban Image, которой ранее отошла оставшаяся треть поверхностей «Атора». Поскольку при разделе «Атора» Soviet Urban Image достались щиты на наиболее оживленных магистралях, Gallery сразу смогла претендовать в Москве на место в числе лидеров.

На этом компания не остановилась и через год купила «Вестдиа медиа», владевшую в Москве более чем 5 тыс. рекламных конструкций, — правда, в основном мелкого формата (1,2 x 1,8 м). Сделка оценивалась в \$50 млн — и многие участники рынка считают эту сумму завышенной, причем в несколько раз. Зато теперь Gallery обошла третью на московском рынке компанию «Вера & Олимп» по всем показателям, проигрывая только по количеству поверхностей наиболее популярного формата — 3 x 6 м (здесь и далее — данные «ЭСПАР-Аналитик»). Более того, по количеству поверхностей Gallery быстро догоняет NOR: у последней их число за год к декабрю 2006 года даже несколько сократилось — с 10,9 тыс.

до 10,5 тыс., а у Gallery выросло почти в семь раз — с 1,2 тыс. до 8,2 тыс.

Для осуществления этой программы Gallery, ранее развивавшаяся на собственные средства, сумела привлечь сильных инвесторов: сначала в состав ее акционеров вошел ЕБРР, традиционно выкупив небольшой пакет акций (размер не сообщается, но известно, что пакет обошелся всего в \$5 млн), а затем Baring Vostok Capital Partners (BVCP) в несколько этапов довела свой пакет в Gallery до контрольного.

Второй конкурент NOR — компания «Вера & Олимп» — также времени даром не теряла, купив осенью 2005 года еще одного старейшего игрока — компанию «XXII век». Тем самым «Вера & Олимп» увеличила число своих рекламных поверхностей с более чем 1,8 тыс. до 3,3 тыс. (сейчас у компании уже 3,5 тыс. поверхностей). В итоге этот игрок, хотя и сильно уступает обоим лидерам по количеству конструкций, по площадям отстает от Gallery не столь значительно — 55 тыс. кв. м против 66 тыс. кв. м. Однако, в отличие от лидеров, этим активы «Веры & Олимпа» и ограничиваются: компания специализируется на московском рынке и не представлена в регионах. В последнее время она снизила свою активность. «Такой скачок — рост практически в два раза — сложен, — говорит председатель совета директоров «Веры & Олимпа» **Александр Гончаров**. — Ведь нам потребовалось провести изменения структурные, финансовые, в персонале».

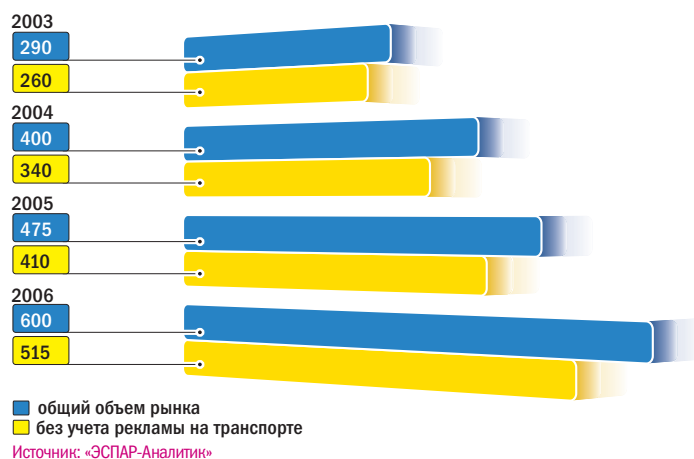
Не место красит

ПО МНЕНИЮ ЭКСПЕРТОВ, некоторая пассивность NOR на московском рынке может быть отчасти связана как раз с имиджем монополиста. «Рыночная доля компании по различным параметрам составляет лишь 23–27%, — говорит генеральный директор „ЭСПАР-Аналитик“ **Андрей Березкин**. — Однако можно допустить, что руководство некоторых органов власти осторожно подходит к сотрудничеству с NOR, чтобы избежать излишних упреков».

Консолидация рынка еще не завершилась, и с появлением нового сильного инвестора возможны любые перемены. Но, кроме этого, у рынка есть и еще один серьезный фактор нестабильности

Столичная «наружка» готовится взять \$1 млрд

объем рынка наружной рекламы в Москве



Действительно, NOR достаточно агрессивно развивается на других рынках: например, в 2005 году она купила за \$10 млн украинскую «СВ Аутдор», а за \$6,5 млн — турецкую Kamera Acik Nava Reklamcilik. Однако в самой компании объясняют происходящее низкой привлекательностью московских активов. «Мы тоже вели переговоры с „Вестдиа медиа“, — рассказывает директор по корпоративным коммуникациям NOR **Наталья Семина**, — но не считаем оправданным покупать ее за такие деньги».

Согласно распространенной на рынке версии, весной 2006 года при размещении евробондов на рекордные для российского рынка «наружки» \$175 млн Gallery обещала инвесторам вложить полученные средства за определенные сроки. По мнению участников рынка, четкие планы по наращиванию активов необходимы Gallery в том числе и для выхода на IPO, запланированного на 2008 год. «В нашем случае гораздо важнее не наращивание капитализации, — говорит Семина, — а обеспечение долгосрочных финансовых результатов».

Сейчас NOR переходит от разделения бизнеса по видам носителей к региональному разделению. Конечной целью в компании называют переход от «поставки рекламных поверхностей» к «модели компании визуальных коммуникаций, предлагающей клиентам эффективные решения». Семина поясняет: «То, что NOR — номер один на российском рынке и входит в шестерку крупнейших мировых игроков, — это уже данность. Теперь нам важнее добиваться качественного роста».

Аналогичные взгляды демонстрируют и другие крупные игроки. Например, компания «Никэ» за последний год нарастила

рекламные площади в Москве с 25 тыс. кв. м до 36 тыс. кв. м и вплотную приблизилась к четвертому по размерам игроку московского рынка компании «Анко» (38 тыс. кв. м на декабрь 2006 года). Однако, как настаивает заместитель генерального директора «Анко» **Роман Зубов**, его компания не видит в догоняющем конкуренте проблемы, поскольку за это время сумела существенно улучшить качество своих активов. «Наша специализация — МКАД, но традиционные щиты 3 x 6 м там теряют привлекательность из-за широкой проезжей полосы, — поясняет он. — Поэтому мы переходим от щитов 3 x 6 м и 3 x 12 м к щитам 4 x 12 м и 5 x 12 м. В итоге мы наращиваем площади и в то же время сохраняем качественное размещение».

По мнению заместителя гендиректора компании «Финэкспертиза-консалтинг» **Ирины Зеленковой**, в условиях ограниченных возможностей для роста площадей неудивительно, что конкуренты стараются выделить свое предложение на общем фоне. «Специализация необходима и малым, и крупным игрокам, — говорит она. — Тем более что события последнего времени явно продемонстрировали: повторения ситуации, когда на рынке присутствует явный и безоговорочный лидер, вряд ли стоит ожидать».

Участники рынка полагают, что консолидация еще не завершилась — соответственно, с появлением нового сильного инвестора возможны любые перемены. Кроме того, у рынка есть и еще один серьезный фактор нестабильности. Дело в том, что для наружной рекламы до сих пор не разработан отраслевой технический регламент. И единственным действующим нормативом остается ГОСТ — которому в силу его архаичности не соответствует подавляющее большинство конструкций. «В случае введения новых ГОСТов рынок резко поменяется — и сейчас невозможно даже предположить количество оставшихся», — говорит Александр Гончаров.

9,29 тыс. кв. м — такую площадь имеет постер-рекордсмен, размещенный на здании завода Boeing в Эверетте, США

News Outdoor достигла высот и теперь хочет, чтобы все было красиво

CEO Gallery Салим Тарани ставит рекорды по темпам закупок



ALAMY/PHOTAS



ДМИТРИЙ ДУХАНИН. «Ъ»

News Outdoor Russia

Многолетний лидер рынка недавно объявил о переходе от «продажи площадей» к «продаже решений». В связи с этим бизнес начали реструктурировать.

Площадь рекламных поверхностей в декабре 2005 года*:

175 тыс. кв. м

Площадь рекламных поверхностей в декабре 2006 года*:

175 тыс. кв. м

Стратегия: достигнув лидерства и отладив корпоративные стандарты, добиться уникальности своего предложения.

Тактика: компания активно расширяется на новых рынках: сейчас она представлена в 81 городе России, а также в Болгарии, Чехии, Польше, Румынии, Израиле, Турции, Индии и на Украине. От формирования бизнеса по видам носителей компания переходит к приоритетному разделению по регионам, чтобы добиться большей конкурентоспособности на местах. В дальнейшем компания намерена разработать специализированные предложения, ориентированные на конкретные целевые аудитории.

Проблемы: при работе с NOR властям приходится опасаться обвинений в «пособничестве монополистам». Компания не видит привлекательных активов в Москве, поэтому практически не наращивает рекламные площади.

Результат: крупнейший оператор наружной рекламы России. News Outdoor Group — шестой по размеру оператор в мире.

Новые цели: сохранив прибыльность бизнеса, со временем войти в тройку крупнейших игроков мирового рынка.

* В Москве

Gallery

Компания, формировавшаяся как региональный оператор, летом 2005 года агрессивно вышла на московский рынок и за полгода вырвалась на второе место. Результатом ускоренного наращивания стоимости компании должно стать IPO.

Площадь рекламных поверхностей в декабре 2005 года*:

24 тыс. кв. м

Площадь рекламных поверхностей в декабре 2006 года*:

66 тыс. кв. м

Стратегия: формирование оператора наружной рекламы национального масштаба. Благодаря таким акционерам, как ЕБРР и Baring Vostok Capital Partners, компания может рассчитывать на благосклонность зарубежных портфельных инвесторов.

Тактика: активная скупка операторов разных форматов в разных регионах за счет привлеченных на Западе средств. Благодаря наличию региональной инфраструктуры Gallery легко выходит в новые регионы.

Проблемы: из-за необходимости спешно вкладывать средства в экстенсивное развитие, компания, по некоторым данным, иногда переплачивает за покупаемые активы в несколько раз.

При этом Gallery работает одновременно с очень большим спектром форматов. Есть мнение, что уже в 2007 году это может негативно отразиться на финансовых показателях.

Результат: в рекордно короткие сроки вышла на второе место.

Новые цели: в 2008 году фонд Baring Vostok Capital Partners планирует разместить на бирже принадлежащие ему 50% плюс одна акция компании.

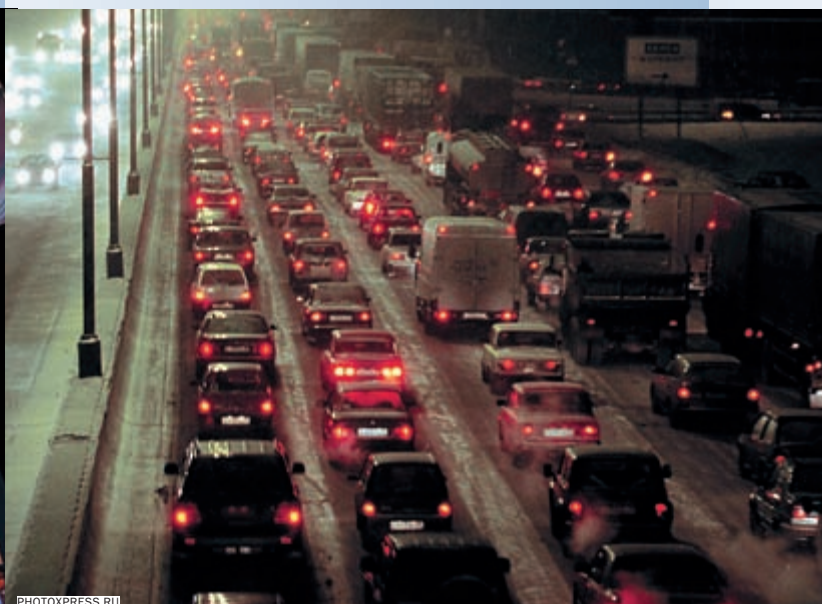
311 м — размер самой длинной в мире рекламной растяжки, размещенной компанией Mazda в Токио

«Вера & Олимп» верит в старый добрый формат «три на шесть»

Основной бизнес «Анко» делает на МКАД



PHOTOXPRESS.RU



PHOTOXPRESS.RU

«Вера & Олимп»

Компания прошла через несколько слияний, в ходе которых была вынуждена избавляться от непрофильных активов. Ранее отказавшись от работы в регионах, теперь рассматривает возможность экспансии.

Площадь рекламных поверхностей в декабре 2005 года :
54 тыс. кв. м

Площадь рекламных поверхностей в декабре 2006 года :
55 тыс. кв. м

Стратегия: объединив в течение нескольких лет бизнес трех крупных операторов — «Вера», «Олимп» и «XXII век», компания намерена сохранить прочные позиции в наиболее развитом столичном регионе.

Тактика: компания вышла из регионального бизнеса, а также отказалась от неключевых бизнесов — создания вывесок, праздничного оформления города. Ориентируется на предложение в наиболее востребованном формате — щиты 3 x 6 м.

Проблемы: последовательное объединение нескольких бизнесов сопоставимого объема потребовало времени и ресурсов. Из-за отсутствия региональной инфраструктуры компания не может активно развиваться за пределами Москвы, где рынок менее сформирован и конкуренция порой существенно ниже.

Результат: второе место по числу щитов 3 x 6 м, значительный отрыв от следующего игрока.

Новые цели: компания рассматривает возможность привлечения средств для дальнейшего поглощения небольших участников рынка, а также допускает вероятный выход в регионы.

«Анко»

На рынок вышла достаточно поздно — в 1998 году. Однако сразу сумела получить перспективный актив — большой пул щитов на МКАД. Рассчитывает сформировать уникальное предложение, в том числе за счет улучшения качества.

Площадь рекламных поверхностей в декабре 2005 года :
35 тыс. кв. м

Площадь рекламных поверхностей в декабре 2006 года :
38 тыс. кв. м

Стратегия: имея наибольшее число крупных поверхностей на МКАД, компания намерена и дальше развивать бизнес на крупных магистралях.

Тактика: на момент выхода «Анко» на рынок МКАД значительно уступала по привлекательности основным магистралям Москвы. Получив контракт еще в ходе реконструкции кольцевой дороги, компания сумела увеличить активы и четко позиционироваться на рынке. Нарастивает площади за счет модернизации и увеличения размера уже имеющихся конструкций.

Проблемы: не имеет инфраструктуры для выхода в регионы. Вступает в жесткую конкуренцию как с крупными, так и с мелкими игроками. Из-за необходимости сохранять позиционирование не может наращивать объемы так же быстро, как ближайший конкурент — компания «Никэ».

Результат: компания сохраняет доходность бизнеса, однако рискует утратить четвертое место на рынке.

Новые цели: развивать работу в нынешнем формате. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с38
деньги под ногами → с40
мысли → с42
методы → с43
своя игра → с44

Можно перевернуть мир, заменив домработниц на доступную сервисную службу. Нужно только придумать, как сделать услугу по избавлению от бытового рабства почти незаметной.

Жизнь на аутсорсинг

текст:
максим котин
иллюстрация:
анна музыка

Собака может сторожить вашу квартиру, может полизать вам нос, может даже посмотреть с вами футбол по телевизору. Чего собака не может — так это самостоятельно сходить в туалет.

Необходимость выгуливать питомца вынуждает многих отказываться от приобретения собаки. Чтобы решить проблему, Робин Тейлор создал в 1993 году ассоциацию National Petsitters. В России частных «сиделок» для животных ищут на специализированных веб-форумах, а ассоциация Тейлора объединяет десятки британских компаний, предоставляющих профессиональные услуги по уходу за животными. Благодаря National Petsitters клиент может спокойно зажигать в клубах до утра, не опасаясь за свой ковер, — за 10 фунтов стерлингов (около \$20) собаку будут выгуливать целый час.

Совершая практически любую крупную покупку, люди сегодня получают в нагрузку и еженедельные обязанности по ее обслуживанию. Холодильник надо наполнять продуктами, машину — заправлять бензином, у принтера — менять чернила. Даже с шерстяного свитера приходится периодически удалять катышки. Кто кем владеет — человек вещами или вещи человеком? Теперь философская проблема находит коммерческое решение: с помощью инновационных сервисов люди могут передать на аутсорсинг неприятную часть обыденной жизни, оставив себе только удовольствия.

Смертельное решение

«ЭТО БЫЛ САМЫЙ УДИВИТЕЛЬНЫЙ ЭКСПЕРИМЕНТ, в котором я когда-либо участвовала, — заявила Донна Гадомски, когда американская компания Streamline, где она проработала три года, объявила о банкротстве. — Интересно же участвовать в интернет-революции».

На рубеже тысячелетий каждый подвальный дотком рассчитывал совершить революцию, но мало у кого были такие основания для подобных претензий, как у Streamline. Компания продавала ликвидный товар — свободное время, от 12 до 20 часов (за ежемесячный платеж в \$30). За год клиент получал дополнительно 10 суток жизни — всего-то за \$360 (таким образом, один час человеческой жизни был оценен в \$1,5, а стоимость 60-летней жизни равнялась почти \$800 тыс.).







Шопинг превратился из удовольствия в повинность — и теперь им занимаются специальные службы

Жизнь продлевалась за счет того, что Streamline брала на себя утомительные домашние обязанности по наполнению холодильника. «Это не продовольственный бизнес, это бизнес решений для жизни, — утверждал CEO Streamline **Тим Демелло**. — Я хочу сделать жизнь людей проще». Сервис по доставке продуктов на дом уже тогда предлагали некоторые компании, но основатели Streamline нашли способ радикально изменить его. Обычно, чтобы сделать заказ, клиентам приходилось проводить немало времени за компьютером, вчитываясь в сотни названий, — многих это отпугивало. После подписки на Streamline на дом к клиенту выезжал оператор с штрихсканером, который фиксировал все продукты, которые были в холодильнике и шкафах подписчика. Так формировался первоначальный еженедельный список покупок, человеку оставалось только корректировать его через интернет, а это занимало гораздо меньше времени. На другую проблему — необходимость присутствовать при доставке товаров — тоже нашлось решение: компания устанавливала шкаф и холодильник в гараже клиента. Не получая ключи от квартиры, агенты Streamline могли тем не менее практически незаметно пополнять запасы еды, медикаментов и хозяйственных товаров.

Стартап привел в восторг многих, и Streamline получила превосходное паблисити. Журнал FastCompany опубликовал комплиментарную статью, а маркетинговый гуру **Сет Годин** увековечил основателей, упомянув компанию в классической книге «Доверительный маркетинг». «Они создают фантастический бизнес, который может служить моделью для будущего», — написал Сет Годин в 1999 году, а в 2000 году Streamline, как и многие доткомы, разорилась, не сумев выйти на операционную прибыль и не найдя источников инвестиций.

Ненавистный шопинг

ПРЕДСТАВЛЯЯ НЕДАВНО ТЕЛЕФОН iPhone, глава Apple **Стив Джобс** поставил это изобретение в один ряд с двумя другими нова-

циями своей компании, изменившими мир: компьютером Macintosh и плеером iPod. Он забыл упомянуть об еще одной революционной попытке Apple — в 1993 году компания выпустила карманный компьютер Newton, но проект провалился. Спустя несколько лет рынок мини-компьютеров сформировали устройства Palm и PocketPC, но уже без Стива Джобса. Похоже, что теперь с помощью iPhone он берет реванш.

Дым интернет-революций первой волны развеялся, оставив за собой только трупы, среди которых оказалась и Streamline (благодаря Сету Годину эти останки дымятся до сих пор). Но это не значит, что идея умерла — как и Newton от Apple, новация Streamline просто слишком опередила рынок. Строго говоря, от груза домашних работ можно избавиться и сейчас, не дожидаясь сервисных революций. Выгуливать собаку и наполнять продуктами холодильник может простая домработница. Вопрос, казалось бы, в цене — если поставить услуги на конвейер, можно попробовать сделать ее приемлемой для большинства. Но может быть, гораздо важнее цены — механистичность. Человек стремится к доверительным отношениям с врачом, но когда речь идет о покупке мороженой курицы, вряд ли ему захочется тратить силы на установление духовной связи. Лучше будет, если курица появится в холодильнике как-то незаметно.

До этого пока далеко — сейчас компании пытаются, не претендуя на революционность, лишь нащупать приемлемую бизнес-модель и приучить потребителя выводить неприятные рутинные обязанности на аутсорсинг. Лондонская фирма The Shopping Service Ltd представляет услуги для тех, кто «ненавидит шопинг», — она избавляет клиентов от такой неприятной обязанности, как покупка подарков. Если друзей много, а времени мало, поиск подарков и правда может превратить жизнь в перманентный кошмар. Есть попытка создать похожий сервис и в России — в 2003 году начал оказывать такие услуги «Клуб друзей Буратино», среди совладельцев которого значился бывший председатель совета директоров «Аэрофлота» **Александр Зурабов**.

Пока подобные подарочные сервисы предлагают только на премиальном рынке, но вот продуктовая сеть «Седьмой континент» с 2002 года развивает свою службу доставки продуктов, а одна из ее возможностей — подписка на периодическую доставку определенного набора продуктов. Сервис избавляет от необходимости как еженедельно ходить в магазин, так и постоянно заниматься формированием заказов. Сколько человек пользуются этой услугой, компания не раскрывает, но считает подписку на доставку одной из важных составляющих сервиса. «Выручка службы доставки в минувшем году составила \$12 млн, и мы в ближайшее время хотим удвоить показатели», — говорит генеральный директор ООО «7К-Доставка» **Александр Никаноров**. Такие же сервисы работают и за границей — индустрия пока остановилась на том рубеже, перейти который попытался Демелло. Но куда она двинется дальше?

Подписка на машину

«ПРОИЗВОДИТЕЛИ АВТОМОБИЛЕЙ могут прекратить продавать машины вообще, — предполагал Сет Годин в „Доверительном маркетинге“. — Взамен они могут предоставлять клиенту транспорт на условиях ежемесячной оплаты... избавление от суеты с техническим обслуживанием и отсутствие огромных затрат». Streamline, которой аплодировал гуру, разорилась, но с этим предсказанием дела пока обстоят получше. Впрочем, Годин и сам предполагал, что инерция мышления остановит производителей, и они долго не смогут решиться перейти на новую модель — слишком серьезное изменение должна претерпеть философия бизнеса. Пока решилась только компания Toyota, которая год назад начала эксперимент в Швеции, выпустив на рынок автомобиль Toyota Augo, разработанный и произведенный совместно с Peugeot и Citroen. При запуске машину нельзя было купить — можно было только взять напрокат, на год или на два, за 190 евро в месяц.

Пока результаты эксперимента неизвестны — компания не свернула проект, но при этом стала продавать Augo также и традиционным способом. Однако Годин убежден, что у новой модели прекрасные перспективы. В стоимость аренды Toyota Augo входит цена сервиса без стоимости бензина — то есть, если машина сломается, ее починят бесплатно. Переворот случится, когда компания будет сама мыть, подливать масло и утром подгонять машину к двери. Что это дает потребителям — понятно, а что — компании? «Устраняются все риски производителя, так как он знает, сколько подписчиков, каковы их вкусы и пристрастия, не придется особенно тратить на маркетинг, исследования и риск, связанный с продуктом», — считает Годин.

Избавить людей от домашних забот, которые связаны не столько с продуктами, сколько с утомительными процедурами,

оказывается гораздо проще. Коммунальные платежи, оплата интернета, услуг сотовой связи, проценты по кредиту... Заниматься всеми этими счетами из месяца в месяц — не очень-то веселое дело. Ничего странного в том, что банковские операции direct debit, которые позволяют автоматизировать процесс (деньги просто ежемесячно списываются со счета клиента), завоевывают популярность в тех странах, где они разрешены законодательно. В Великобритании таким образом совершается уже больше половины регулярных платежей.

Безличный расчет

В 2005 ГОДУ ОПЕРАТОР ORANGE совместно с компанией PG Tips выпустил электрический чайник, которым можно было управлять с мобильного телефона. Подходя к дому, достаточно было послать SMS, чтобы, только переступив порог квартиры, тут же насладиться горячим чаем.

Чуть ли не каждая новация на рынке потребительской электроники пытается избавить потребителей от лишних хлопот, автоматизируя все больше и больше процессов. Сервисные компании могут двинуться принципиально иным путем — можно делать ставку на бизнес-процессы и менеджмент, а не переваливать обязанности на технику. В противном случае потребителю приходится изучать все более усложняющиеся способы управления (например, код управления чайником), а это снова быт и ненужные заботы.

В 1999 году консультант **Джозеф Пайн** предрек наступление экономики впечатлений, в которой люди будут тратить все больше денег и времени на развлечения. Вывод гуру: чтобы заработать, надо продавать эти впечатления или превращать обычные услуги во «впечатлительные». Но можно ведь поступить иначе — предоставлять услуги, которые будут высвобождать людям время на потребление развлечений.

Идеальный мир будущего, к сожалению, слишком далек — он станет реальностью, когда рынки сервисных бытовых компаний разовьются настолько, что все услуги будут консолидированы в одних руках и клиент получит возможность одной транзакцией избавляться от всех домашних проблем. Но что будет, когда это случится? Возможно, передав быт на аутсорсинг, мы увидим, что от нашей жизни ничего не осталось. **СФ**

Цифровые технологии станут намного популярнее, если обретут традиционный «интерфейс».

текст: Владимир Устинов



«Э то великолепно! Я хочу такой же для мамы!» — отзыв Хиллари Клинтон стал очередной наградой для аппарата Celery LLC, уже отмеченного как «Лучшее из нового» журналом Popular Science. С весны 2006 года компания предлагает неожиданный сервис — доступ к электронной почте без компьютера.

По сути Celery-Ready — модернизированные факсовые машины. Заказы на их производство компания размещает среди производителей оргтехники. Письмо, написанное от руки, аппарат сканирует, переводит в PDF-формат и отправляет на e-mail адресата. Полученная почта также распечатывается. Пакет услуг включает передающее устройство ценой \$120 и годовое обслуживание: «цветная» почта стоит \$139, черно-белая — \$99.

IP-телефония породила новое направление бытовой электроники — аппараты IP-phone. В ноябре 2006-го появился первый продукт, обходящийся без подключения к компьютеру. Аппарат DualPhone 3088 датской RTX Products нужны программы содержит в устройстве, подключенном сразу к «выделенке». А в декабре американские компании Belkin и Netgear объявили о начале продаж телефонов, с которых можно звонить везде, где есть точки доступа Wi-Fi. Владелец Skype компания eBay объявила о поддержке разработок и ожидает бума IP-телефонии.

В Celery LLC отмечают устойчивый рост продаж Celery-Ready, однако лавинообразного спроса не ждут. Основатель Celery Эндрю Гибсон, как и супруга экс-президента США, видит клиентами прежде всего пожилых людей, непривычных к компьютеру. «Мою работу вдохновляла семья», — говорит он.

«Антитренд» подхватывают и цифровые фотокамеры. Карманный принтер размером с мобильный телефон от компании Zink Imaging умеет печатать снимки на специальной многослойной бумаге. Другая разработка компании — цифровая камера, интегрированная с подобным устройством, напоминает старый добрый Polaroid. На рынке новинка появится к концу 2007 года. О стоимости аппаратов пока не сообщается. □

Антитостер для гурманов

Любой подаваемый к столу напиток должен иметь определенную температуру. Но не все хозяева могут контролировать ее с точностью до градуса.

В помощь ценителям вин компания Hammacher Schlemmer представила One-Minute Drink Chiller. Моментальному охладителю напитков в компании прочат будущее таких новшеств, как электробритва, автоматический тостер и телефонный автоответчик, которые Hammacher Schlemmer в свое время уже открыла для массового потребителя. Бутылку белого вина комнатной температуры Chiller охладит до нужных +10° C за четыре минуты, банку газировки до +5° C — за одну. Предусмотрено несколько режимов работы, в том числе бережный — для особо тонких напитков. Стоит прибор \$90. □



Самоходная болонка

С собаками гуляют не только для поддержания чистоты в доме. Им нужно много бегать, собакам некоторых пород — по несколько часов в день. А свободного времени у хозяев часто просто нет.

Японская Belluna Co, продающая товары для домашнего хозяйства, предлагает беговую дорожку для собак. Пес, подцепленный за ошейник к специальному креплению, может поддерживать физическую форму сам по себе. Достаточно настроить ему скорость дорожки — и одной заботой у хозяина меньше.

Стоящий \$130 тренажер не просто забавный гаджет, а весьма перспективная разработка: в 2006 году одни только американцы потратили около \$35 млрд на товары для своих любимцев. За последние десять лет этот рынок вырос почти на 40%. □



Привычные критерии качества уже давно перестали определять конкурентные преимущества в гостиничном бизнесе. Главным оружием в борьбе за клиента становятся необычные концепции. текст: Анастасия Джмухадзе

Изобретение ночлега



LAIFVOSTOK-PHOTO

Назвать точный адрес некоторых отелей можно далеко не всегда

Необычные концепции в российской сфере гостеприимства возникают скорее не для привлечения клиента, а из-за отсутствия денег,,

неральный директор Hotel Consulting and Development Group **Александр Лесник**. — В России рынок продавца, тут волю потребителя не учитывают».

Необычные же проекты, по словам Лесника, возникают скорее не для привлечения клиента, а из-за отсутствия денег. Например, в Воронеже в придорожном отеле сотрудник его компании обнаружил, что номерной фонд — это два железнодорожных вагона, обложенных снаружи кирпичами. «Что ж, тоже своего рода концепция», — соглашается Александр Лесник.

«Отели нестандартного формата в России только начинают появляться, — считает директор по развитию компании Heliopark Group **Евгений Каркачев**. — Однако в целом девелоперы и инвесторы пока не ищут оригинальных концепций». Чтобы сделать отель уникальным, особых усилий порой и не требуется. Так, главная особенность гостиницы Harty's Hotel Nome, основанной австрийцем **Харальдом Ультшем**, стала ценовая политика. Здесь действует простой принцип: чем дольше живешь, тем меньше платишь. В итоге стоимость проживания оказывается сравнимой с арендой апартаментов. Первый отель этой системы открылся в октябре 2006 года в городе Харт под Грацем, в планах построить еще два: в Линце и Вене. Главная идея Ультша — если вы решили поселиться в отеле надолго, то он должен стать вам настоящим домом. Инновационность этой идеи сложно недооценить. □

Устав от конкуренции на суше, основатели Jules Hotel **Ян Коблик** и **Нил Муни** опустили на дно. В переоборудованную под отель подводную лабораторию гостям без акваланга не добраться. Как, впрочем, и конкурентам. Стоит ночевка в подводном мире \$345. Что лишний раз подтверждает: необычные форматы покидают нишу VIP-проектов и начинают нашествие на масс-маркет.

Проще всего в движении навстречу клиенту австрийцу **Георгу Хельтлю**. Основатель Rotel (от rolling hotel) догадался поделить автобус на ячейки и разместить в них спальные места. Клиентам, таким образом, предлагается не терять зря время: уснул, скажем, в Париже, а проснулся уже в Марселе. Постельцы отеля на колесах, как правило, студенты и «экспериментаторы». Однако несмотря на, казалось бы, специфическую аудиторию, «номерной фонд» компании Хельтля уже составляет 3,5 тыс. спальных мест, а число «человеко-ночлеков» достигает 600 тыс. в год.

Впрочем, чтобы выделиться среди конкурентов, можно обойтись и без экстрима. Берлинский Arte Luise Kunsthôtel призвал на помощь искусство. Каждое помещение в арт-отеле — уникальное творение известных современных художников. Каждый его номер — целый маленький фантастический мир в одной комнате. Здесь можно почувствовать себя трехлетним малышом рядом с гигантской дубовой кроватью, посетителем квартала красных фонарей или бедным поэтом, живущим впроголодь в каморке. Проживание в жилом музее обойдется от 48 евро до 150 евро, при этом номера зарезервированы на недели вперед.

«Какой смысл заниматься необычными форматами в России, если у нас в гостиничном бизнесе фактически нет конкуренции? — вопрошает ге-

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Если «налог на богатство» практически во всех странах принят за норму, почему не может быть «налога на отъем денег»? Не нравится фискальная система? Хорошо, давайте квоты продавать»



Чужие ценности

На тестовом листе, которую периодически печатает мой принтер HP, на жирной черной плашке крупно написано слово value. А также нарисован сам принтер HP LaserJet 2200, указан слоган компании и приведено много странных обозначений, вроде 18 ppm или 1200 dpi. Рисунки и странная цифра здорово меня раздражают. Но больше всего меня нервирует это самое слово value.

Пачка бумаги для принтера стоит около ста рублей. В пачке 500 листов. Что подразумевает компания HP под value, демонстрируя мне его за мои же двадцать копеек? Почему для того, чтобы напечатать на листе бумаги слово, чей смысл давно затерся в корпоративных миссиях, нужно тратить краску из моего картриджа и амортизировать мой принтер? Нет, я догадываюсь, что «тестовая копия» — неотъемлемая часть функционала каждого принтера. Но что бы ни подразумевала компания HP под словом value, в этом случае оно для меня таковым не является.

Как часто мы даже не задумываемся над экстермальными издержками, которые приобретаем в нагрузку к товарам или услугам. Хотел одно, а получил вдобавок то, на что не подписывался. Если смотреть на вещи широко, экстерральные издержки преследуют нас всю жизнь. Автомобилестроительная отрасль, продавая мне машину, автоматически продает мне пробки. «Макдоналдс» — вместе с едой лишний вес, система здравоохранения — с таблетками ненужную консультацию врача. Вся наша промышленность в целом в нагрузку за технический прогресс, — изменение климата планеты.

Упаковка, необходимость ее утилизации, издержки по транспортировке и хранению, избыточный функционал, завышенное энергопотребление, проблемы совместимости, необходимость хранения запасов, сопутствующие услуги и проблемы кросс-платформенности. Все это, если вдуматься, экстерральные издержки, и список далеко не полон.

Отличной идеей было бы ограничить экстерральные издержки квотами. Создать нечто вроде системы ключевых показателей, с помощью которых потребители определяли бы, какой объем приобретаемого value является на самом деле полезным, а что — замаскированными под value издержками.

Пока я знаю как минимум одну попытку ограничить глобальные экстерральные издержки — Киотский протокол. По примеру этого пакта можно было бы спустить практику обложения налогом экстеральных издержек и эшелонам ниже. Если «налог на богатство» практически во всех странах принят за норму, почему не может быть «налога на отъем денег»? Не нравится фискальная система? Хорошо, давайте квоты продавать.

Сегодня практически каждый производитель широкими мазками рисует за мой счет на своей продукции слово «ценность». Это все — ненужные, не заказанные мной сущности. Как слово value, напечатанное принтером HP на тестовой копии за мои двадцать копеек. □

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

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Прежде чем проводить ребрэндинг, нужно провести ребрэйнинг. То есть сначала надо сменить мозги, а только потом картинку”



Сделайте мне ребрэйнинг

Логотип «Евросети» был создан десять лет назад за полчаса в подсобке нашего первого магазина и с тех пор не менялся. И менять его мы не будем: ребрэндинг — вредное и опасное увлечение.

Сравните финансовые показатели МТС и «Вымпелкома». У кого ребрэндинг был удачнее? Никогда не разберешься, потому что на показатели влияет не только брэндинговая политика, но и каждодневная работа компании: тарифы, сервис, дистрибуция. И на деле все это гораздо важнее цветных картинок. Я считаю, что МТС удержала лидерство не потому, что лучше рекламировалась, а потому что в свое время инвестировала в ИТ-систему, которая позволяла пользователю следить за своим счетом в реальном времени. Это создало доверие: когда деньги снимают не сразу после разговора, а спустя две недели, человеку кажется, будто его обворовали.

Если провести опрос, какая у людей самая любимая вода, уверен, что в числе лидеров не будет двух самых популярных марок воды, выпускаемых двумя заклятыми глобальными конкурентами. На мой взгляд, вода под обеими этими марками невкусная, но она лучше всего продается. Почему? Потому что ее легче всего получить по дистрибуторским каналам.

Качество продукта и дистрибуция важнее брэнда, поэтому пользы от ребрэндинга мало, а вреда много. Владелец бизнеса, которого развели на ребрэндинг, тратит деньги не только на разработку дизайна. Еще больше приходится тратить на то, чтобы удержать лояльных клиентов, которые привыкли к старому образу и для которых новый выглядит как подделка. Поэтому стоимость ребрэндинга надо считать не по стоимости смены вывесок, а по стоимости всей годовой рекламы, которую придется давать, а это запредельно много.

Считается, что новый брэнд становится флагом перемен и помогает компании стать другой: он нацелен не только на потребителей, но и на сотрудников. Но вот собственные магазины «Вымпелкома» стояли со старым брэндом целый год. Все дилеры уже сменили вывески — даже ПБОЮЛы Абрикосовы. А компания работала под прежним имиджем. Какой же это флаг? Прежде чем проводить ребрэндинг, нужно провести ребрэйнинг. То есть сначала надо сменить мозги, а только потом картинку. Сверхвысокие затраты на ребрэндинг может оправдать только полная перестройка — отношения к покупателю, бизнес-процессов, идеи. Но в действительности у нас этого никогда не происходит. Поэтому, если у вас есть возможность не делать ребрэндинг, не делайте. Лучше действовать путем постепенных изменений.

Ведь как бы вы ни старались, сверхмодным брэнд будет только сверхкороткое время. Потом недолго он будет приемлемым. Затем устаревшим — очень-очень долго. А потом он будет антиквариатом навсегда, как духи «Шанель №5», которые воспринимаются вне времени. Никому же не приходит в голову проводить ребрэндинг «Шанель №5». Надо просто дожидаться. □

с41

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

Беспорядок — не всегда плохо. Выигрывают те, кто не стремится избавиться от внутреннего хаоса, а управляет им.

текст: **Алексей Гостев**



У менеджмента нет более опасного врага, чем беспорядок. Для минимизации хаоса создаются бизнес-стратегии, формализуются процессы, изобретаются системы показателей эффективности. Казалось бы, хаос и успешное предприятие — вещи принципиально несовместимые.

Тем не менее в США уже около двух десятков лет существует компания, которая сознательно сделала хаос основным принципом своей деятельности. Scientific Generics не имеет стратегии в общепринятом смысле. Компания работает так: 300 сотрудников подыскивают и стремятся захватить незаполненные рыночные ниши. Послужной список успешных нововведений Scientific Generics включает игрушки, медицинские устройства, цифровые дисплеи и много других полезных изобретений. Scientific Generics — отличный пример «управляемого хаоса» в стратегии. Недавно вышедшая в США книга **Эрика Абрамсона** и **Дэвида Фридмана** *A Perfect Mess* (буквально — «Совершенный беспорядок») предсказывает: управляемый хаос, в отличие от борьбы с хаосом, станет основной парадигмой менеджмента XXI века.

Абрамсон и Фридман утверждают: «Умеренно неорганизованные люди, организации или системы часто оказываются более эффективными, более креативными, более гибкими, чем очень хорошо организованные». Помимо стратегии, Абрамсон и Фридман обнаруживают полезные свойства хаоса во всех областях менеджмента, вводя понятия «хаотичного лидерства», «хаотичного дизайна» или «хаотичного маркетинга».

Мысль о том, что порядок и хаос — категории, не противоречащие друг другу, а скорее взаимосвязанные, не нова. Специалист по теории систем **Илья Пригожин** считал, что чем более высокой оказывается «непредсказуемость» поведения системы, тем больше там мера ее потенциального порядка. **Джереми Кэмпбелл**, теоретик информации, отмечал, что высокая степень непредсказуемости отличает природные системы от искусственных, и именно из-за этого первые гораздо более богатые и гибкие. Кэмпбелл приводит в пример компьютер и человеческий мозг — устройства со сходным функционалом. Компьютер упорядочен, сущность же мозга подразумевает огромную степень непредсказуемости, ведь нейроны, в отличие от микросхем, далеко не всегда реагируют на раздражитель. Эти работы лишний раз показывают, как можно приспособить к нуждам бизнеса полезные свойства хаоса, давно известные кибернетикам и специалистам по системам. □

лучшее из блогов

Сет Годин, гуру маркетинга

Когда вы смотрите по телевизору рекламу, постарайтесь понять, что медийная игра, которую вы видите, — вовсе не попытка что-то продать. Скорее это короткометражный фильм, и люди будут смотреть его как отдельное произведение. Это можно назвать «маркетингом разрешения». Люди «разрешают» нам пичкать их рекламой, но все не потому, что хотят что-то купить. Мы смотрим рекламу, так как хотим «быть в игре», хотим разделить этот опыт с другими.

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

<http://sethgodin.typepad.com>

Стив Фарбер, президент компании Extreme Leadership

Если вы работаете на компанию, маленькую или большую, корпорацию-бегемота или только что запущенный стартап, вам приходилось сталкиваться с текстами корпоративных «систем ценностей». По моему, их проблема — в местоимениях. Здесь почему-то избегают местоимения «я». Но большинство людей воспринимают это безликое «мы» как «другие люди». Перечитайте-ка ваш корпоративный кодекс, заменив «мы» на «я». Ну как, появилось чувство вины?

BLOG: [Extreme Leadership](http://www.stevefarber.com)

<http://www.stevefarber.com>

Том Питерс, гуру менеджмента

Доброта. Доброта всегда. Не жалейте времени на то, чтобы слушать людей. Узнайте больше о тех «невидимых битвах», в которых сражаются ваши коллеги. Одним словом, проявляйте доброту, которую Платон в «Филоне» называет необходимым качеством настоящего правителя. Не жалейте времени на то, чтобы слушать окружающих. Наградой станет более продуктивная команда и «очки», которые вы получите как безразличный к другим человек — и в нужный момент назовете себя настоящим лидером.

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

<http://www.tompeters.com>



Войти в «Реестр непьющих мужиков» могут все, кто прошел экспертный «бабсовет». Для работодателей цена годового доступа к базе соискателей — от 7 тыс. до 80 тыс. руб.

Звук от пробки

текст: **Владимир Устинов**

«**Н**икакого бизнеса у меня нет! Я не бизнесмен. И даже не фермер, — уточняет терминологию бывший финансист **Герман Стерлигов**. — Я крестьянин. И генератор идей». Крестьянское хозяйство натуральное и многопрофильное. Как и новые проекты Стерлигова, совмещающие черты кадровых сервисов, социальных служб и пиар-инструментов.

Созданный в октябре 2006 года «Реестр непьющих мужиков» призван обеспечить непьющих жителей села и рабочих поселков работой, а нанимателей и власти — здоровыми трудовыми ресурсами. Войти в «Реестр» могут все, кто прошел экспертный «бабсовет». Для работодателей цена годового доступа к базе соискателей — от 7 тыс. до 80 тыс. руб.

В 2007 году «Реестр» открывает интернет-сервис «Антипробка». Портал предлагает жителям мегаполисов меняться местами работы. Если 20% москвичей будут ходить на работу пешком, считает Стерлигов, улицы станут свободными, как при Брежневе. На запуск сайта ушло \$350 тыс., из них \$80 тыс. — на наружную рекламу. HR-специалисты сомневаются в перспективах портала. «Цели заинтересованных лиц: специалистов, компаний-работодателей, кадровых агентств — не совпадают с целями организаторов проекта», — говорит **Анастасия Байкова**, руководитель направления Clients Relations агентства «Контакт». В интернет-агентстве IMHO VI уверены, что и вложенные \$350 тыс. потрачены зря. «Работу по раскрутке проекта нельзя считать серьезной», — говорит **Олег Николаев**, директор IMHO VI по маркетингу. Впрочем, использовать «Антипробку» как рекламную площадку в перспективе будет можно. «Это скорее пиар-акция, чем рекрутинговый проект», — резюмирует он.

Предыдущая кампания экс-финансиста «Грбовая контора братьев Стерлиговых» именно таковой и оказалась. Лозунг «Вы поместитесь в наши гробики без диеты и аэробики» подхватила молва, оживив имя забытого бизнесмена. Он заявил о претензиях на губернаторство в Красноярском крае. Кам-

Герман Стерлигов, руководитель партнерства «Реестр непьющих мужиков».

Родился в 1966 году в Сергиевом Посаде. Один из первых миллионеров постсоветской России. Вместе с братом Дмитрием в 1989 году основал первую в стране частную биржу «Алиса». Организатор политического движения «Слово и дело», ОПОД «Русский дом». Баллотировался на посты президента России, мэра Москвы, губернатора Красноярского края. В 2002 году вместе с братом создал «Грбовую контору братьев Стерлиговых». С 2006 года возглавляет партнерство «Реестр непьющих мужиков».

панию сопровождал мрачный юмор: гробы у здания администрации «для похорон коррупции», попытки получить госзаказ США под войну в Ираке.

«Реестр непьющих мужиков» уже сообщает о предложениях властям и о реакции на них. «Мы хотели решить кадровые проблемы Минобороны, — говорит Герман Стерлигов. — Ответ нас рассмешил — „в армии нет проблемы пьянства“». Ждут здесь и помощи столичной мэрии. «Антипробка», считают партнеры, должна давать рекламу на правах социальной. Впрочем, Стерлигов отрицает политическую подоплеку. «Видеть во всем двойное дно — это паранойя», — считает он.

За три месяца работы «Реестр» трудоустроил около 400 человек. Для агентства, живущего на комиссию, это неплохо: партнеры указывают, что «мужик» должен получать от 25 тыс. руб. Но из-за больших расходов проект пока убыточен.

Впрочем, широкая социальная сеть трезвенников позволила Стерлигову наладить среди них сбыт вина, производимого в крестьянских хозяйствах юга России. «А что? Мы с пьянством не боремся — это бесполезно, — говорит идеолог „Реестра“. — А если человек выпивает по праздникам хорошее вино, то почему бы не дать ему самый лучший натуральный продукт?» □



Директор по развитию ГК «Раздолье» Юрий Мицкевич верит, что лузгание семечек может стать занятием с высоким социальным статусом

план действий

- занять 10% рынка семечек в Москве и Московской области — через полгода
- закрепиться на рынках России и стран СНГ — через полтора года
- выйти в страны Европы и Юго-Восточной Азии — в ближайшем будущем

сбора шелухи. Они соединяются скрепкой и вешаются на шею при помощи шнура.

В компании уверены, что без труда завоюют полки крупных ритейловых сетей. В том числе и в московском регионе, где ежемесячный объем рынка семечек, по экспертным данным, достигает \$20 млн. Летом 2007 года марки «Раздолье», как рассчитывают в компании, займут 10% рынка Москвы и области. Всплеск продаж ожидается весной, когда горожане начнут выезжать за город, — в Подмосковье у компании развита дистрибуторская сеть. К тому же времени, как рассчитывают в «Раздолье», продукция появится и в розничных сетях. Здесь намерены развивать и нетрадиционные продажи.

«Наши продукты идеально подходят для зрелищных мероприятий», — считает Юрий Мицкевич. — Сейчас мы ведем переговоры с компанией «Каро-фильм» о продажах в кинотеатрах». Если опыт окажется удачным, «Раздолье» надеется потеснить на российском рынке самый «киношный» снек — попкорн. Впрочем, в компании считают, что премиум-семечки подойдут и для совсем неожиданных вещей. «Кто знает, может, стаканчики начнут вешать на шею и держать там всякую мелочь? — фантазируют в «Раздолье». — А футбольные болельщики будут наливать туда пиво». Другая идея — выпуск аксессуаров, шнурков и держателей для стаканчиков из дорогих материалов. В «Раздолье» верят, что все эти усилия помогут превратить лузгание семечек во вполне респектабельное занятие. □

Убийца попкорна текст: Владимир Устинов

«**Б**анкир, олигарх, президент России — все когда-то любили семечки», — считают в группе компаний «Раздолье». Кто-то в детстве, кто-то и сейчас грызет, если не видят папарацци: слишком уж простонародным считается старинный русский снек. Чтобы восстановить справедливость, в «Раздолье» решили сделать семечки модным и статусным продуктом.

Основные активы «Раздолье», одного из крупнейших производителей семян подсолнечника, — 40 тыс. га посевных площадей и два элеватора в Волгоградской области. Стабильный спрос на подсолнечник заставил компанию заинтересоваться рынком готовой продукции. «Никто никогда его не исследовал, мы первые взялись за такую работу», — объясняет директор по развитию ГК «Раздолье» Юрий Мицкевич. Выяснилось, что рынок насыщен, но неструктурирован и высокорентабелен. В «Раздолье» решили дополнить его своим продуктом. Первая марка компании, «Потеха», появилась в июне 2006 года.

Сейчас большинство игроков рынка готовых к употреблению семечек — локальные компании. Но в своих регионах они, как правило, занимают прочные позиции. «Семечка — „сорный“ продукт, потребление которого подразумевает загрязнение общественных мест», — говорит Юрий Мицкевич. — И мы решили противопоставить конкурентам идею чистоты». Носителем идеи стал красочный картонный стакан, в который помещается пакетик семечек. Он же служит тарой для шелухи. Кроме того, металлизированный изнутри стакан продлевает срок хранения продукта. Наконец, такая упаковка смотрится выигрышнее легкомысленных пакетиков. Торговая марка Fishka, запущенная в октябре 2006 года, стала первой в премиум-сегменте рынка семечек.

Оформление стаканов имитирует свернутую газету — Fishka рассчитана на жителей крупных городов, которым за 30. Для молодежи, не заставшей бабушек с кулечками, «Раздолье» с начала 2007 года предлагает марку «Мистер Семечкин». Темные высокие стаканы, изображение фигуры в широкополой шляпе и слоган «После нас всегда чисто» апеллируют к фильмам про секретных агентов. Упаковка «Семечкина» тоже с секретом. Вскрыв ее, покупатель вытаскивает стакан, наполненный семечками, из другого — для



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



лаборатория

PR-ФОБИИ

работа над ошибками → с51
Global Management Challenge → с54

Многие руководители никогда не общаются с журналистами — боятся нанести ущерб своему бизнесу излишней публичностью. Насколько оправданны эти страхи? «Секрет фирмы» развеял самые распространенные заблуждения о PR.

Широко закрытые двери

текст:

максим КОТИН

иллюстрации:

александр житомирский, ирина дешалыт

В минувшем году Вячеслав Зайцев дал несколько десятков интервью, в ходе которых рассказал, как в юности играл в преферанс, как часто меняет мобильные телефоны и почему ему пришлось вернуться к оперативному управлению компанией после попытки делегирования полномочий.

Президент «Техносилы» разговорился недавно — до прошлой весны он предпочитал не появляться на глаза журналистам.

Преображение Зайцева совпало с появлением в «Техносиле» нового PR-директора — Надежды Сенюк. Рассказывая теперь об изменении в образе жизни шефа, она неизменно употребляет местоимение «мы». «Сначала мы готовились к каждому интервью, зато теперь не боимся импровизировать», — говорит Сенюк.

Но на деле открытость давалась совладельцу «Техносилы» нелегко. До сих пор Зайцеву сложно отказаться от некоторых взглядов — самым устойчивым оказалось убеждение, что прессе нужна только деловая информация. «Мы пока думаем, будто никому неинтересно, что мы любим кататься на горных лыжах», — отмечает Надежда Сенюк.

Зайцев не одинок на этом пути. Страх перед публичностью недавно преодолели многие прежде закрытые от журналистов бизнесмены, например, владелец «Эльдорадо» Игорь Яковлев и основатель сети «Магнит» Сергей Галицкий. У всех были свои резоны избегать внимания прессы, но теперь многим приходится, порой через силу, избавляться от прежних взглядов. Чтобы «открытие» компаний было не столь мучительным, «СФ» развеял самые распространенные заблуждения о PR.

Идейное ничто

«НЕ ХОЧУ УЧИТЬ КОНКУРЕНТОВ», — любит повторять Сергей Галицкий. Он был бы рад избежать любых встреч с прессой, но с весны прошлого года акции компании торгуются на бирже, а значит, нужно хотя бы раз в полгода да-

с47



вать интервью, чтобы демонстрировать инвесторам осознанность стратегии. Вынужденная публичность — как вынужденный брак, супруги могут ужинать вместе, но это не значит, что они будут вместе завтракать. Галицкий предпочитает не распространяться о методах ведения дел, и порой от его соратников и конкурентов можно узнать больше, чем от него самого. «В ритейле многое зависит от ноу-хау, — поясняет позицию компании директор по связям с инвесторами „Магнита“ **Хачатур Помбучан**. — Мы ищем свой путь. Рассказывать всем об этом не считаем нужным».

«Нашу идею украдут» — вот, пожалуй, главное опасение, заставляющее многих руководителей бизнеса чураться любых контактов с журналистами. Это явная фобия — многие склонны преувеличивать страсть бизнесменов к слежке за соперниками. Размышления о конкурентной разведке, конечно, могут быть интересными, но будни компаний так же далеки от этого, как и будни артиста **Дэниэла Крейга** от жизни героя бондианы. Отчасти потому, что в России крадут вовсе не друг у друга (источником бизнес-идей для отечественного бизнесмена еще долго будет оставаться западный рынок). Но в основном потому, что большинство идей вообще не нужно красть.

Основатель «Евросети» **Евгений Чичваркин** строит компанию для людей, готовых к свершениям, поэтому делает постоянную часть зарплаты своих менеджеров маленькой, а бонусную — большой, чтобы каждый получал в зависимости от выработки. Основатель «Связного» **Максим Ноготков** строит компанию для людей, ценящих стабильность, поэтому постоянная часть зарплаты в его компании большая, а бонусная — маленькая. Украсть идеи мотивации персонала друг у друга Ноготков и Чичваркин не могут — пальма не приживется в тайге, а мохжевательник в тропиках.

И так во всем — в реальном бизнесе большинство решений неотделимо от бизнес-философии владельцев компании, и мысль, оторванная от корней, не стоит ничего. «Идеи — ничто, воплощение — все, — утверждал в интервью **СФ** директор „1С“ **Борис Нуралиев**. — У меня самого есть список из 1,6 тыс. идей. Выбрал и долбил». То есть успех зависит не столько от идеи, сколько от того, кто и насколько усердно «долбит».

В мировой теории менеджмента эта тема уже стала классикой. В одной из компаний, исследованных **Томом Питерсом** в ходе работы над книгой *In Search of Excellence*, еще 20 лет назад обнаружили: успех того или иного проекта определяется не экономическим обоснованием, а наличием движимого собственной волей энтузиаста, придумавшего идею.

Наконец, как бы ни развивались отношения с прессой, контроль над глубиной раскрытия информации всегда остается в руках компании. «Я не рассказываю о ноу-хау, но всегда можно найти что-то интересное и полезное для других, что не навредит бизнесу, — считает **Михаил Зельман**, генеральный управляющий компании „Арпиком“. — Мне грустно, если мы меньше зарабатываем, а если все зарабатывают больше, мне хорошо. Например, мы отказались от складов и кладовщиков, стали работать с одним поставщиком, что позволило уменьшить площади подсобных помещений в ресторанах. Если конкуренты перейдут на эту схему, у нас же от этого не появятся кладовщики».

Головы летят

«ЗАЛЕЗАЕШЬ В ИНТЕРНЕТ, набираешь фамилию человека в поисковой системе, появляются ссылки, — говорит руководитель хедхантинговой фирмы. — Если компания не занималась PR, ссылок мало, а если занималась — много. Значит, больше крючков, с помощью которых можно найти человека».

Примерно так и представляет себе работу хедхантеров большинство предпринимателей. Отсюда еще одно заблуждение о PR — он может привлечь ненужное внимание к менеджменту компании. Конкуренты заметят активного управленца и перекупят — здесь уже угроза не идеям, а энтузиастам, эти идеи воплощающим. Даже специалистам по PR такая логика событий кажется убедительной. «Хедхантеры достаточно ограничены в доступе к информации, — говорит PR-директор „Вымпелкома“ **Михаил Умаров**. — Немало информации они получают через свои контакты, но многое узнают и через прессу. Уверен, каждую неделю они просматривают колонки отставок и назначений».

Но вот сами консультанты по персоналу уверяют: хотя публичного менеджера найти просто, это еще не значит, что непубличного найти сложно. Все дело в методике работы. Сначала определяют круг компаний, в которых стоит искать кандидата (например, для развития банковской розницы — человека из динамично развивающегося сотового или ритейлерского бизнеса), а потом уже подыскивают в этих компаниях нужные менеджеры. «Ну а топ-менеджера компании скрыть просто невозможно, — поясняет **Станислав Алексеев**, управляющий партнер Top Hunt International. — Всегда найдешь знающих людей



или пробьешься к кандидату с какой-то легендой. В Coca-Cola публичные заявления делает только пресс-служба, но это же никак им не помогает».

Конечно, такое представление о работе хедхантера — картина мира в позолоченной рамке идеализма. Не все хедхантеры одинаково полезны и не все компании пользуются услугами хедхантеров. Но и бояться внимания к сотрудникам не стоит — частота упоминания менеджера не увеличивает вероятность его ухода, а скорее уменьшает, поскольку PR повышает его стоимость. Чем известнее человек, тем его самооценка выше, и тем дороже он обойдется врагам.

Кризис без проблем

11 АПРЕЛЯ УПРАВЛЕНИЕ «К» Министерства внутренних дел опечатало склад «Белая дача маркет», где хранился товар «Техносылы». Вячеславу Зайцеву пришлось выбирать: рассказать все как есть или попытаться замолчать инцидент. На то, чтобы определиться, у президента компании ушла ночь. «Решение далось сложно, — вспоминает Надежда Сениук. — Не было ничего, а тут в один момент безумная публичность». Начинать свой PR Зайцеву пришлось с объяснений: МВД расследует дело в отношении другой компании, а «Техносила» случайно попала под огонь. «У нас был шквал звонков — мне даже из Японии партнеры звонили, спрашивали, что случилось, — говорит Сениук. — В такой ситуации правильнее дать информацию в газету».



Инцидент с «Техносилой» произошел незадолго до того, как то же управление «К» конфисковало крупную партию телефонов Motorola на \$19 млн. И если «Евросеть» практически сразу вступила в информвойну с МВД, то руководство Motorola, очевидно, долго не могло решиться на конфликт с силовиками. Первую пресс-конференцию руководство компании провело лишь спустя две недели после инцидента. Поставка новых товаров на российский рынок была приостановлена на несколько недель. В результате, хотя большая часть партии и была возвращена в конце лета владельцу, а дело закрыто из-за отсутствия состава преступления, Motorola упустила рынок — еще два года назад она была на втором месте, а в третьем квартале 2006 года оказалась на третьем, уступив Samsung, с долей 15,6% (по данным IDC). В январе глава российского представительства Motorola **Сергей Козлов** покинул свой пост. Он, правда, назвал причиной ухода крайне выгодное предложение возглавить офис Richmond Group в России и заявил, что о проблемах в компании речи не было — по итогам года его даже наградили поездкой на Канары. В Motorola Козлов проработал почти десять лет.

Но маски-шоу — не самое главное испытание для PR. Гораздо сложнее бывает принять решение, когда сложности не столь масштабны, чтобы звонили партнеры из Японии, а значит, есть реальный соблазн о них промолчать. Когда «Вымпелком» стал использовать целевой маркетинг, по-русски говоря, звонить абонентам конкурентов и предлагать переключиться на свои тарифы, компания не решилась в этом признаться, хотя менеджеры не сомневались в этичности своих действий (на Западе это обычная практика). «Проблему объяснили за нас другие, а мы вовремя не заняли активную позицию, чтобы сформировать отношение общества», — сетует Михаил Умаров.

Некоторым руководителям кажется, что хороший PR должен создавать образ компании в духе Диснейленда, где всегда светит солнце, а Гуфи раздает сахарную вату. Так редко получается. «Но когда ты говоришь о своих трудностях, имеешь возможность управлять репутацией. Когда кризис обсуждают без тебя, он бьет сильнее», — уверен Умаров.

Плановое невыполнение

В 2004 ГОДУ МИХАИЛ ЗЕЛЬМАН объявил, что собирается открывать пивные



рестораны под брэндами компании Sun Interbrew. Предполагалось, что будет построена сеть из 30 ресторанных комплексов, включающая пивные «Сибирская корона», Beck's, а также «Семь крон» и «Бельвиль». Но к началу 2006 года Зельман передумал — «Арпиком» переделал уже открытые пивные в Goodman и «Колбасофф». Михаил Зельман назвал это «тестированием концепций», а ресторатор **Александр Орлов** — непрофессионализмом.

Владельцы компаний часто боятся рассказывать о своих планах именно поэтому — чтобы никто не усомнился в их профессионализме. «Делать заявления, которые слабо обеспечены, чтобы просто пустить круги по воде, себе дороже», считает Михаил Умаров. — Это откладывается в копилочку невыполненных обещаний и когда-нибудь обязательно выстрелит».

Но если начнет стрелять каждое ружье, висящее на стене, весь российский рынок превратится в решето — у нас не так просто найти компанию, верную данному слову. МТС обещал, что предоставит возможность использовать в своей сети телефоны Blackberry с расширенными функциями. «Евросеть» обещала сделать собственный телефон, а к 2006 году уже работать в Индии. Владелец «Калины» **Тимур Горяев** хотел открыть продажу косметики Mia в Европе. **Илья Буздин** обещал ликвидировать свои магазины «Ж». «Агрос» хотел размещать заказы на производство макарон на мощностях барнаульского «Алтана». «Мосмарт» планировал построить в Москве 20 гипермаркетов. Это только выбранные наугад примеры невыполненных обещаний — на каждом рынке даже у компаний-лидеров их немало.

Нельзя однозначно сказать, хорошо обстоят дела у этих компаний с PR или плохо. Также не скажешь, что все эти компании одинаково успешны или одинаково неуспешны. Можно утверждать: выполнение планов в России не связано ни с хорошим PR, ни с успехом.

Трепетно относиться к выполнению обязательств необходимо лишь тем, чьи акции торгуются на бирже. «Это парадокс, но нет более закрытых компаний, чем открытые компании с акционерным капиталом», — констатирует Михаил Умаров. Таким компаниям нужно быть крайне осторожными с планами, чтобы избежать падения акций, подобного пережитому «Пятерочкой» до объединения с «Перекрестком». Или чтобы попытаться обезопасить себя от судебных исков, наподобие полученных «Вымпелкомом» от миноритариев, посчитавших, что менеджмент компании должен был преду-

предить о возможности возникновения налоговых претензий.

Для остальных же расстройство планов ничем не грозит. «Если компания меняет свои планы из-за объективных обстоятельств, это нормально, — считает Михаил Зельман. — Мы стремимся ставить цели и достигать их. Если достигли, это хорошо. Если не достигли, это не очень хорошо».

Наркотик раскрытия

ВОЗМОЖНО, МНОГИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ и не имеют ничего против PR, но полагают, что у них просто нет времени на «такую ерунду». Это самое безобидное, хотя и популярное заблуждение о деятельности по налаживанию связей с общественностью.

«PR напоминает лечение травками — дает накопительный эффект, — замечает Умаров. — А когда мгновенной отдачи нет, кажется, что PR не так важен». По оценкам Умарова, генеральный директор «Вымпелкома» **Александр Изосимов** тратит на PR десятую часть своего рабочего времени, и половина этой части уходит на общение с прессой. Для западного рынка подобный факт не был бы удивителен: там в большинстве публичных компаний PR — одна из основных функций главы компании.

Впрочем, с последним заблуждением расстаться легче всего — надо только начать. «Сначала Вячеслав Юрьевич считал, что в PR-кампаниях „Техносилы“ его участия не требуется, а теперь понимает, что без этого образ компании будет неполным, — рассказывает Надежда Сенюк про преобразование руководителя „Техносилы“». — Публичность как наркотик. Когда привыкаешь, хочется раскрывать все больше и больше». **СФ**



ПОТЕРЯННЫЕ ДЕНЬГИ, КЛИЕНТЫ, РЕПУТАЦИЯ — ЧЕМ НЕ ПОВОД
ДЛЯ РЕПРЕССИЙ? ОДНАКО ПРАВА МЕНЕДЖЕРОВ НА ОШИБКУ
ПОКА ЕЩЕ НИКТО НЕ ОТМЕНЯЛ. текст: александр острогорский

Суд за дело



В конце прошлого года на книжном рынке разразился скандал — в интернете появилось несколько глав из еще не опубликованного романа Виктора Пелевина «Ампир В», украденных из издательства «Эксмо».

В самом «Эксмо» испытали не самые приятные чувства. Представители издательства даже выступили с официальным заявлением, где утверждалось, что текст содержит значительные искажения. «Мы провели внутреннее расследование, но установить личность вора не удалось», — рассказывает руководитель и совладелец издательства Олег Новиков. — Редактор, отвечавший за этот проект, признал, что в утечке была и его вина». Последствия та-

кой невнимательности могли стать поистине драматическими. «Мы обсуждали вопрос изменения тиража романа. Кроме того, была вполне реальная угроза того, что автор прекратит с нами отношения», — продолжает Новиков.

Однако на деле история обернулась неожиданной выгодой. Благодаря скандалу о выходе книги узнала широкая общественность, а по рынку даже поползли слухи, что «Эксмо» само подстроило эту хит-

роумную пиар-акцию. Тем не менее, по словам Олега Новикова, в издательстве усилили систему контроля авторских материалов.

Далеко не всегда такие истории заканчиваются на мажорной ноте — часто просчеты менеджеров обходятся компаниям слишком дорого. Но люди ошибались и будут ошибаться. Вопрос в том, по какой шкале отмерять вину и, соответственно, определять наказание.

На одном полюсе находятся организации, где к ошибкам менеджеров относятся спокойно. «Терпимое отношение к неудачам — весьма специфическая составляющая культуры успешных компа-

с51

«Во многих фирмах ошибка равнозначна смертному приговору. Ошиблись — готовьтесь отправиться в „корпоративную Сибирь”. Это не избавляет людей от ошибок, просто отбивает у них всякую охоту пробовать»

ний», — пишет **Том Питерс** в книге «В поисках совершенства». Такой подход характерен в первую очередь для инновационного бизнеса. «Вам должно быть предоставлено право на неудачу. Вы не можете заниматься инновациями, если не допускаете возможность ошибок», — утверждал **Чарльз Найт**, бывший CEO компании Emerson. Точно так же считают в Hewlett-Packard, 3M и многих других компаниях. А история, которая произошла в IBM, давно уже стала хрестоматийной. К **Томасу Уотсону-младшему** пришел менеджер с заявлением об уходе — он потерял на неудачном проекте \$10 млн. Уотсон ответил: «Я только что вложил в твое образование кучу денег и не собираюсь с тобой расставаться».

Прямая противоположность таким предприятиям — компании, которые ошибок не прощают и жестко реагируют на неудачи сотрудников. «Во многих фирмах ошибка равнозначна смертному приговору. Ошиблись — готовьтесь отправиться в „корпоративную Сибирь”. Это не избавляет людей от ошибок, просто отбивает у них всякую охоту пробовать», — пишут авторы книги «Бизнес в стиле фанк» **Кьелл Нордстрем** и **Йонас Риддерстрале**.

Практически каждый руководитель рано или поздно оказывается перед дилеммой — давать ли менеджерам право на ошибку? Можно ли в этом вопросе найти золотую середину?

Истина в вине

ОФИЦИАЛЬНО «ПРАВА НА ОШИБКУ» не существует ни в одной из опрошенных нами компаний — руководители боятся, что сотрудники получат возможность оправдывать свою лень и некомпетентность. Многие фирмы в России славятся своими репрессивными порядками, и, по мнению партнера консалтинг-центра «Шаг» **Владимира Хомутова**, топ-менеджеры весьма негативно относятся к ошибкам подчиненных. Но это не значит, что за любым промахом немедленно последует увольнение или штраф. Разумный подход — взвешенно оценить тяжесть проступка и причины, которые к нему привели.

Опросив около десятка руководителей крупных компаний, «Секрет фирмы» составил примерную схему их действий. При этом мы рассматривали исключительно ошибки, которые могут привести к убыткам или упущенной выгоде, и не учитывали дисциплинарные проступки. Умышленные злоупотребления мы также не брали в расчет — у руководителей обычно нет сомнений, как поступать в таких случаях. С провинившимися просто расстаются.

Все управленческие решения можно представить в виде простой матрицы (см. схему на стр. 53), где главную роль играют два фактора. Горизонтальная ось — цена ошибки, которую предстоит заплатить компании, а по вертикальной — причина, по которой эта ошибка была допущена. Причина может быть случайной (стечение обстоятельств, невнимательность, рабочие перегрузки, внешние помехи и т. д.), а может быть вызвана некомпетентностью менеджера, неправильным подходом к бизнесу или непониманием логики работы в конкретной фирме. Соотношение цены и причины определяет степень вины, а исходя из нее уже делают оргвыводы.

Явка с повинной

В САМОЙ СЛОЖНОЙ СИТУАЦИИ руководители оказываются тогда, когда их компании нанесен большой урон, но менеджер-виновник вполне адекватен и лоялен, а ошибку можно назвать случайной. С одной стороны, не отреагировать на это нельзя, с другой — не хочется увольнять или наказывать человека, ранее доказавшего свою полезность.

Наш журнал уже рассказывал (см. **СФ** №38/2006) историю о том, как владелец сети «Магнит» **Сергей Галицкий** поступил практически как Томас Уотсон. Один из его топ-менеджеров потратил несколько сотен тысяч долларов на неполное покрытие для распределительного центра под Краснодаром. Но материал оказался негодным и вскоре сгнил. Менеджер пришел с повинной и принес заявление об уходе. Но Галицкий отказался

его подписывать — доверие к менеджеру, убежденность в том, что они одинаково видят бизнес, оказались важнее конкретной неудачи.

Конечно, на случайную ошибку лояльного менеджера не стоит просто закрывать глаза. Если убыток достаточно велик, нужно устраивать разбор полетов и искать виновных. Так поступили некоторое время назад в компании ABBYY Software House. При разработке новой версии одного из ее программных продуктов были сорваны все сроки — она вышла на рынок с опозданием на несколько месяцев. Это время обернулось для компании упущенной выгодой — по приблизительным оценкам маркетологов ABBYY, на программы конкурентов потребители потратили почти полмиллиона долларов.

Была создана комиссия, которая восстановила всю картину развития проекта. Выяснилось, что в задержке виновен один из руководителей отдела в департаменте R&D и его группа. Блестящий инженер и преданный сотрудник компании признал, что недооценил объем работы — он лично и группа работали над своими задачами не так интенсивно, как требовалось. В результате сотрудника понизили по внутренней системе рангов ABBYY, что, по мнению руководства, должно оказать на него воспитательное воздействие.

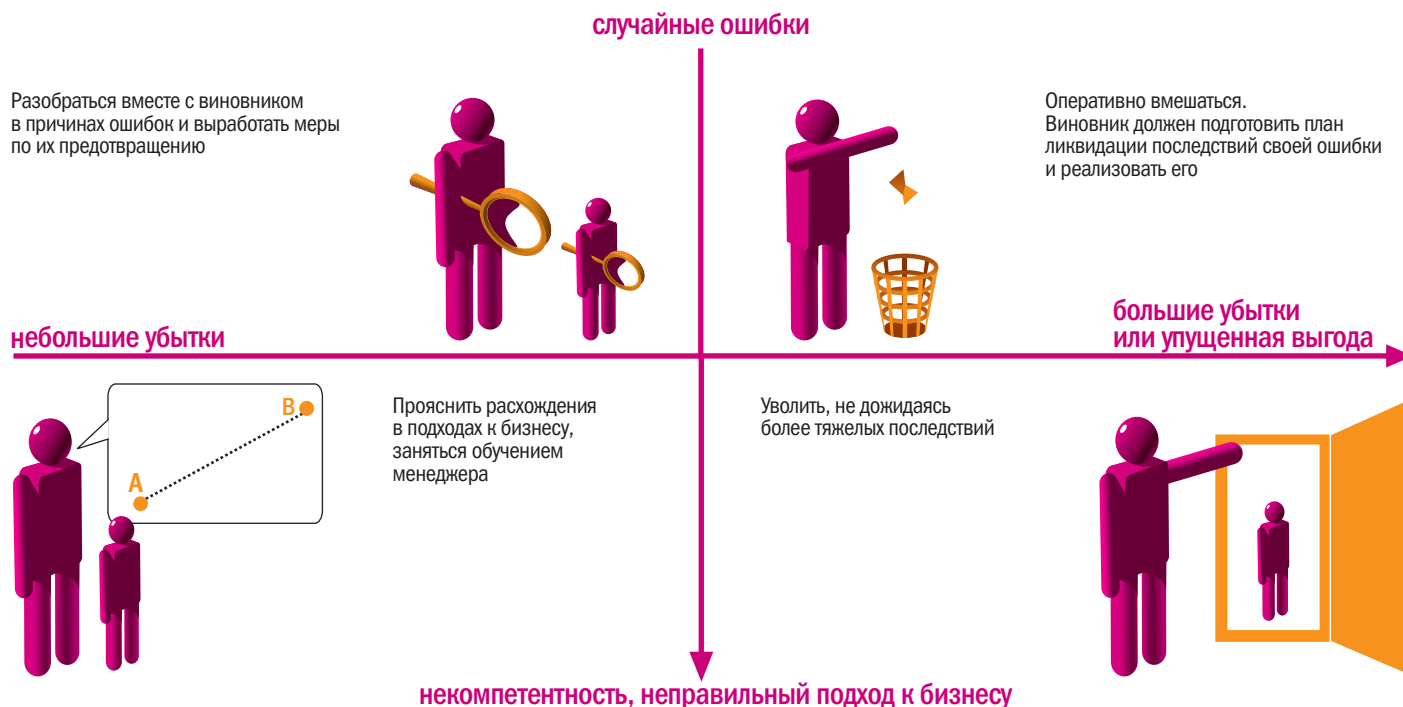
Вот как прокомментировал ситуацию председатель совета директоров ABBYY **Давид Ян**: «Я был уверен, что он сам понял, в чем заключалась его ошибка, и очень скоро вернет прежний темп работ и высокое положение в компании. Менеджерам нужно дать право на ошибку. Чрезмерный контроль снижает ответственность и мотивацию и не позволяет обнаруживать в команде „восходящих звезд”. Поэтому ошибку сотрудника следует рассматривать как неизбежный риск».

Исправительные меры

ЕСЛИ МЕНЕДЖЕР ПРОЯВИЛ некомпетентность, то наказание его не исправит. Можно лишь сделать все, чтобы ошибки впредь не повторялись. В негативном опыте нужно разобраться, а затем сделать выводы доступными для всех сотрудников компании.

Так, один из сотрудников TNT Express в течение нескольких дней пытался решить проблемы с отправкой груза, но при этом не известил клиента о непредвиден-

Как оценивать ошибки менеджера



ных сложностях. «Менеджер хотел сохранить лицо, — объясняет генеральный директор TNT Express в России **Харро ван Граафeyланд**. — Но когда клиент узнал о задержке, выяснилось, что его компания могла ускорить решение проблемы, предоставив дополнительные документы».

В результате груз не пришел вовремя, а TNT Express не выполнила своих обязательств. Виновника инцидента наказывать не стали, но после этого случая менеджеры компании разработали план взаимодействия с клиентами на случай непредвиденных обстоятельств, который потом передали всем остальным сотрудникам.

Еще одна стратегия, которую можно использовать в случаях, когда стоимость ошибки не слишком велика — «перелучить» виновника.

Вот такая история не так давно произошла в кадровом агентстве «Коннект персонал». Как рассказывает генеральный директор агентства **Елена Познякова**, один из рекрутеров нашел в базе резюме, которое подходило для новой вакансии. Проведя с кандидатом телефонное собеседование, менеджер обнаружил, что резюме устарело — человек уже нашел работу, причем как раз у компании-клиента. Как оказалось, кандидат очень рассчитывал на эту самую вакансию, но после беседы с рекрутером сделал вывод, что раз его

компания обратилась в агентство, то ему не доверят эту должность.

В чем заключалась ошибка рекрутера? Вместо того чтобы уточнить нынешнее место работы человека, он начал сразу предлагать ему новую работу. Разочарованный кандидат поспешил уволиться, и заказчик вместо одной вакансии получил сразу две открытые. Из-за инцидента «Коннект персонал» рисковал потерять выгодного клиента, а заодно и подмочить свою репутацию. Меры были приняты незамедлительно — исполнителя проекта заменили другим специалистом, а агентству пришлось найти кандидатов на обе вакансии, сделав клиенту существенную скидку. Менеджер-виновник прошел дополнительный обучающий инструктаж.

Высшая мера

ЕСЛИ РАСХОЖДЕНИЯ В ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ о принципах ведения бизнеса зашли слишком далеко, а менеджер способен своими действиями нанести компании значительный ущерб, то разумнее с ним расстаться. «Этот момент очень важно не пропустить», — предупреждает председатель совета директоров и главный управляющий директор группы компаний BBDO **Элла Стюарт**.

Некоторое время назад госпожа Стюарт приняла на работу топ-менеджера и по-

ставила его управлять одной из вновь созданных компаний в BBDO. У руководителей такого уровня традиционно очень большая свобода действий — стоять у них за спиной, контролировать и направлять в группе не принято.

Однако менеджер оказался недостаточно компетентен — он неудачно собрал команду и не смог организовать эффективную работу. Компания выигрывала тендеры, но клиенты в конце концов уходили, не получая нужного результата. У людей начали опускаться руки, а у команды сформировалась неоднозначная репутация на рынке. Менеджера пришлось уволить, но время было упущено. «Это была моя ошибка, потому что я изначально выбрала не того человека, потом не смогла ему объяснить, как нужно работать, наконец, когда пошли финансовые потери, вовремя не прекратила сотрудничество», — объяснила Элла Стюарт.

Как известно, не ошибается лишь тот, кто ничего не делает. Но, как рассуждают опытные управленцы, давать сотруднику право на ошибку нужно только один раз. Если человек вновь наступил на те же грабли — значит, он ничему не научился и лучше с ним расстаться. Но если ту же самую ошибку повторил другой сотрудник, то проблема явно не в людях: наверное, «в консерватории что-то не так». **СФ**

Global Management Challenge

www.globalmanagementchallenge.ru



НАЧИНАЕТСЯ ВТОРОЙ РАУНД РОССИЙСКОГО ЭТАПА GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE — МЕЖДУНАРОДНОГО ЧЕМПИОНАТА ПО МЕНЕДЖМЕНТУ. НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ КОМАНДЫ ПОКАЗАЛИ, ЧТО СПОСОБНЫ ВЗВЕШЕННО ПОДХОДИТЬ К РЕШЕНИЮ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ. НО СЕЙЧАС ИГРА МОЖЕТ ПОТРЕБОВАТЬ ОТ НИХ СОВЕРШЕННО ДРУГОГО — СМЕЛОСТИ, НАТИСКА И ГОТОВНОСТИ К РИСКУ. **ТЕКСТ: александр острогорский**

Гонка на стартапах



правила игры

КОМАНДЫ ПОЛУЧАЮТ в управление FMCG-компании, которые существуют всего три месяца. За пять недель, в течение которых длится второй раунд игры, они «проживут» пять кварталов игрового времени. На старте в их распоряжении имеются лишь наличные средства и два заказанных станка. Всем остальным — исследованиями и разработками, сетью торговых представителей, персоналом, формированием брэндов — участникам придется заниматься с нуля. Им предстоит самостоятельно определить лучшее соотношение цена-качество, оптимальный размер производственных мощностей и победить, действуя в условиях нехватки информации и острой конкуренции со стороны других команд.

Компании смогут производить три вида потребительских товаров, от массового до премиального, и продавать их через дистрибуторов в России, Европе и через интернет. Каждую неделю команды будут принимать по 66 управленческих решений в сфере производства, маркетинга, финансов, управления персоналом и т. д.

Первый раунд Global Management Challenge в России закончился перед Новым годом.

В следующий этап соревнования перешли 64 команды — те, кто лучше остальных справился с задачей и вывел оставшиеся им виртуальные компании из кризиса (избыточные производственные мощности и раздутые расходы на фоне снижающегося спроса потребителей). При этом ни одной команде не удалось поднять стоимость компаний выше стартового уровня: экономическая ситуация, созданная симулятором, отнюдь не облегчала игрокам их работу.

На прошлой неделе участники получили задания второго раунда. Теперь им предстоит управлять компаниями, возраст которых составляет всего три месяца, то есть стартапами. А это может потре-

бовать от них совершенно других подходов к анализу ситуации и, главное, других человеческих качеств.

Что требовалось от команды в условиях сценария, по которому они играли в конце прошлого года? Усидчивость, математический аппарат для детального анализа данных, стратегия, объединяющая и уравнивающая решения в области финансов, маркетинга, производства и т. д. Как считает **Станислав Шевченко** из команды «Лаборанты», «более успешными были те команды, которые не предпринимали конвульсивных действий. Требовалось удерживать себя от порыва захватить весь рынок, нужно было иметь холодную голову».

По мнению **Сергея Погребняка** (команда «Сибирский резерв», компания NQA Russia), уравновешенными должны были быть не только стратегии команд, но и их

составы: «В следующий раунд вышли те команды, в которых имелись, с одной стороны, финансисты, разбирающиеся в каждой позиции баланса, с другой — математики-аналитики, сумевшие определить логику предложенного рынка. Маркетологи и производственники на стагнирующем рынке и при избытке производственных мощностей оказались не особо востребованными».

Собственно, так происходит и в жизни, замечает управляющий директор компании BrandAid **Елена Станишевская**: «Когда владельцы и менеджмент компании не видят своего потребителя, а продукт не обладает нужным качеством, заниматься брэндом не имеет никакого смысла. Грамотный брэндинг позволяет экономить расходы на маркетинг в целом, но не отменяет работы с продуктом, с дистрибуцией».

Наоборот, настоящая работа начинается после того, как есть продукт и он хорошо представлен там, где необходимо».

Вот почему стратегии активного роста, попытки захватить рынок с помощью ценовой войны не приводили команды к успеху, так же как и раздувание бюджетов на рекламу и НИОКР. Можно ожидать, что во втором раунде ситуация будет диаметрально противоположной: минимизировать издержки, уравнивать различные стороны деятельности виртуальных компаний от команд не потребуется. Зато нужно будет создавать продукты, вкладывая деньги в их качество и новизну, выходить с ними на рынок быстрее и агрессивнее, чем конкуренты. Сергей Погребняк предполагает, что во втором периоде победят те, кто сумеет преодолеть «болезни роста»: общими усилиями рынок станет стремительно расти, а производственные мощности, так же как и финансовые ресурсы, не будут недостаточными.

Больше внимания потребует уделить маркетингу, хотя на первый план эта задача, видимо, выйдет только к середине ра-

унда. Как замечает Елена Станишевская, «для стартующих компаний на первом месте задача выживания, им нужно любой ценой заработать деньги. В этой ситуации работа с брэндом отходит на второй план, она важнее для тех компаний, которые уже пустили корни на рынке. Но если конкуренция жесткая, если у потребителя есть выбор, то брэнд чаще всего работает высокоэффективно, и, соответственно, вложения в него оправданны».

Пригодится ли игрокам опыт, полученный на предыдущем этапе, — большой вопрос. Многие команды продолжают использовать созданные ими математические и логические модели, отражающие работу симулятора, потому что механизм его работы не изменится. «Зато макроэкономические условия будут другими — на рынок начнет оказывать влияние политика», — говорит один из организаторов игры **Денис Конанчук**. Но это не означает, что командам не придется бороться, как и в прошлом раунде, с сезонностью спроса, различными форс-мажорными ситуациями, взлетами и падениями рынков. **СФ**



Григорий ТРУСОВ,
президент консалтинговой
компании «Контакт Эксперт»

Когда компания понимает, что ее дела ухудшились, следует обратить внимание на своих потребителей, а также проанализировать, на каком этапе развития она находится. Возможно, рынок уже вышел на плато либо компания достигла зрелости, а рынок требует другого. Если эти подозрения подтвердились, следует начинать новый подъем, находить новый рынок и т. д. У только что созданной фирмы нет организационных ограничений (коллектив не приходится переучивать, переориентировать), нет брэнда или репутации среди поставщиков и потребителей, поэтому ее ошибки будут не так заметны. Молодой компании нечем рисковать в коммуникациях, поэтому первые ошибки (неправильно выбранная целевая аудитория, неверно составленные маркетинговые сообщения и др.) скорее всего не принесут вреда. Так же как и пользы.

classified

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

покупаем

Банк, 4119476

услуги

Жить в Англии. 723-68-58, www.w2uk.ru

Учредители. Участники. Акционеры для банков 4119476

юридические услуги

BWI 7403245

Лицензии Абонирование Суд

Объединённые Юристы 540-1187 www.ULC.ru

недвижимость

Недвижимость в Англии. 723-68-58, www.w2uk.ru

финансовые услуги

КРЕДИТЫ и ИНВЕСТИЦИИ от \$10 000. Консультации.

364-9419 www.ufk-e.ru

продаем

Банк, 4119476

www.vashafirma.ru Продажа готового бизнеса. Тел. (495) 580-1795

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

*«Опыт и знания
во благо клиентов»*

Князев
Андрей Геннадиевич
председатель коллегии

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.kniazev.ru

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

Открой ресторан Subway в своем городе.
Франчайзинговая сеть №1 в мире*

SUBWAY eat fresh.

Сеть ресторанов Subway™ специализируется на приготовлении свежих сэндвичей и салатов на глазах у посетителей из самых свежих ингредиентов

Презентации Subway™ будут проводиться в следующих городах:
Санкт-Петербург, Самара, Нижний Новгород, Пермь, Ростов-на-Дону, Краснодар, Москва

Требуется предварительная регистрация
Посетите наш сайт: www.subway.ru
или позвоните по телефону +7 9-11-99-66-3-99

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

Приглашаем к сотрудничеству риэлтеров и собственников коммерческой недвижимости



ТИМОВЕЯ ЯРКОМБЕК

Олег ЗВЯГИН
Москва

Партнер под микроскопом Ищем партнеров по сбыту мощных средств в регионах. Как проверить добросовестность партнеров?

Лучшая защита от недобросовестности — брать предоплату. Если это невозможно, то не обойтись без тщательной проверки партнера. Ее масштаб зависит от цены вопроса. Если речь идет о небольшой закупке, самое разумное — ограничиться небольшими пробными продажами. При более крупных сделках необходима трехэтапная проверка. Первое — проверка учредительных документов, баланса, уставного капитала, списка аффилированных лиц. Источники — базы данных типа СПАРК либо базы данных ФНС, таможенной статистики. Но эти сведения не отражают реального масштаба бизнеса в случае, когда партнер в целях минимизации налогов работает через «технические» фирмы. Выход — обратиться с запросом в свой банк, который может дать справку о банке контрагента, о его репутации. Если возникло подозрение, что вы имеете дело с фирмой-однодневкой, обратитесь в свою налоговую инспекцию — там проверят, не числится ли глава фирмы учредителем еще десятка других липовых фирм. На втором этапе надо навести справки на рынке. По ассортименту предприятия можно выйти на круг его клиентов и поставщиков. Третий этап — выезд двух сотрудников службы безопасности на место. Первый официально посещает офис, магазины компании. Если там беспорядок или кризис, это всегда заметно, например по пустующим полкам. Другой выходит на сотрудников компании и под видом «охотника за головами» проводит интервью. В такой беседе нетрудно понять, насколько стабильно финансовое положение компании.

Гасан ГАСАНОВ
Баку

Кодекс закупщика

Раньше у нас был один менеджер по закупкам, но сегодня он должен делегировать свои обязанности. Каковы принципы работы менеджера по закупкам?

Закупочное подразделение хотя и выполняет в компании поддерживающую функцию, но от результата его работы нередко зависит достижение стратегических целей. «В нашем бизнесе небольшое опоздание с покупкой даже самых мелких деталей может привести к срыву выполнения заказов и потере лояльности клиентов», — поясняет директор по закупкам компании «Кухнистрой» Максим Лоханкин. Поэтому главный принцип работы подразделения — содействовать выполнению задач, стоящих перед всей компанией. Если обязанность рядового закупщика состоит в том, чтобы просто выполнять план, то менеджер по закупкам должен

этот план корректировать. Так, он обязан отменять закупку всех товаров, которые выводятся из ассортимента. Две других функции менеджера — координировать работу подразделения и принимать решения, так что большую часть оперативной работы приходится делегировать подчиненным. Директор по закупкам не должен заниматься мониторингом товаров на складе, текущим обслуживанием заказов, заполнением счетов и проверкой цен. Но за ним остается ряд стратегически важных операций: ведение переговоров, определение круга поставщиков, закупочных цен и, конечно, заключение сделок.

Наталья ЗАКОТКИНА

Маркетинг маркетолога

Как должен работать хороший маркетолог? Моя работа свелась к созданию рекламы — других функций не поручают.

Маркетинг лежит в основе жизнедеятельности любой компании, особенно если она ориентирована на прямого клиента. Зачастую от грамотного анализа рынка и позиционирования продукта зависит 90% успеха. Например, MasterCard примерно в пять раз обошла Visa по выпуску кредитных карт в России, поскольку учла предпочтения потребителей (они ассоциировали кредитку с респектабельностью) и сделала ставку именно на те банки, которые были готовы выдавать наибольшую сумму кредитов. Если же руководство сводит задачи маркетолога исключительно к подготовке рекламных буклетов, ему ос-

тается либо сменить работу (благо на рынке достаточно компаний, в которых ценят людей, умеющих найти путь к сердцу потребителя), либо попытаться преодолеть сложившийся стереотип. Второе, пожалуй, сложнее. И здесь разумно прислушаться к совету гуру менеджмента Тома Питерса, который убежден: чтобы совершить нечто великое, не надо идти к начальнику, а следует незаметно и методично работать над достижением своей цели. В конце концов, почему бы не использовать свой талант маркетолога, чтобы «спозиционировать на рынке» собственную уникальность?

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

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

кабинет

58 Услужливая мебель

Лидируют комплексные решения

60 «Для Европы это нонсенс»

Тренды года: взгляд дизайнера

62 Уместится все

Как «Яндекс» превратил ткацкую фабрику в лофт

63 Информационные «уши»

Собственный call-центр: удобно, но очень дорого

64 Один дома

Что нужно для организации домашнего офиса



РОМАН ГОДУНОВ

При выборе офисной мебели цена уже не играет для покупателя решающей роли. На первый план выходит качество и уровень сервиса.

Услужливая мебель

текст: **жанна локоткова**



бойцов офисного фронта компании теперь покупают более дорогую мебель. Если еще пару-тройку лет назад спросом пользовались преимущественно оперативные комплекты (прямоугольный стол и стул) за \$150–200, то теперь популярны наборы стоимостью до \$400 (стол-трансформер, удобное кресло, тумба-органайзер). Такую перемену участники рынка объясняют желанием компаний привести обстановку офиса в соответствие с классом арендуемого помещения. «Рост цен на офисную площадь — важный фактор в приобретении более дорогой мебели для персонала. У многих фирм появилась потребность в технологичной, компактной офисной мебели, ведь она определяет класс офиса так же, как его местоположение, наличие парковки и коммуникаций», — считает коммерческий директор компании «Юнитекс» **Алексей Вышварко**.

Класс офиса определяется в том числе и наличием высокотехнологичной мебели

По сходной цене | За прошедший год офисная мебель подорожала в среднем на 15%. Причем российские производители поднимали цены быстрее европейских. Это не могло не сказаться на продажах компаний, специализирующихся на импортной мебели, — к примеру, оборот компании «Соло» в 2006 году вырос на 55%. Европейскую дизайнерскую мебель покупали даже чаще, чем в предыдущие годы: у той же «Соло» продажи в сегменте дизайнерских брэндов выросли на 115%, как сообщила начальник отдела маркетинга этой компании **Галина Мартыненко**.

Потребители стали более требовательны к качеству и дизайну мебели для рядовых сотрудников. А именно это направление традиционно обеспечивает основную часть выручки (ведь в среднем на одного руководителя приходится по шесть-восемь подчиненных). По словам участников рынка, для рядовых

Господа импортеры | Мебельщики отмечают, что сегодня на рынке лидируют немецкие и итальянские производители и существенных изменений в структуре импорта пока не предвидится.

Италия по-прежнему остается поставщиком номер один в сегменте кабинетов для руководителей. «Причина тому —

применение самых современных технологий производства, узнаваемый дизайн и использование новых материалов», — говорит представитель «Юнитекса». Германия же считается лидером в области эргономики — в функциональных и технологичных решениях (например, в производстве эргономичных кресел). Свои позиции в списке стран-поставщиков укрепили производители из Восточной Европы и Юго-Восточной Азии: Украина, Польша, Латвия и Тайвань. В прошлом году на российском рынке освоились китайские производители, однако о том, чтобы вытеснить европейцев, речи пока не идет: и производители, и потребители отмечают, что, хотя цена китайской мебели и невысока, качество все же «гуляет».

На уровне

сервиса | «Дайте нам всего, и побольше», — именно так можно коротко определить потребительские запросы прошедшего года. Клиент стремится купить не столько столы и стулья, сколько комплексные проекты и сервисные услуги. Как замечает коммерческий директор компании Kraft **Владимир Васильев**, это общая тенденция для российского и западного рынков, ориентированных на создание компаний — поставщиков «комплексных решений», у которых мож-

но не только купить всю необходимую мебель и аксессуары, но и получить услуги по проектированию, доставке и ремонту мебели. «В этом случае общая картина запланированных работ — от поставки до управления процессом — становится для покупателя ясной и понятной. Такие услуги экономят время и финансы заказчика», — считает Владимир Васильев.

Обычно компания-производитель предоставляет услуги консультантов, архитекторов, специалистов дизайн-студии и конструкторского бюро, а также персонального менеджера, который будет отслеживать все этапы воплощения проекта (поставку мебели, расстановку и пр.). Некоторые компании включают в сервисный лист услуги по реставрации офисной мебели или созданию отдельных предметов из уже устаревших и снятых с производства серий — такая услуга нужна для «точечного» обновления интерьера.

Дело

вкуса | Он умеет отличить скандинавский дизайн от немецкого, знает мировые имена и брэнды, разбирается в материалах и посещает по крайней мере одну мебельную выставку в год. Именно так компании-производители описывают своего искушенного клиента. Чем его можно удивить и привлечь

Взгляд изнутри

Наталья Бебик, коммерческий директор компании «Феликс»:

Офисные интерьеры стали обновляться чаще: мы видим тенденцию к сокращению «срока службы» до трех-пяти лет. Наметилась также тенденция увеличения продаж офисной мебели частным лицам. Все эти факторы сформировали повышенный спрос на офисную мебель, и летом 2006 года вместо обычного сезонного спада мы впервые наблюдали подъем продаж.

Еще одна тенденция — приход в отрасль новых игроков, ранее специализировавшихся в отраслях, смежных с оснащением офисов. В первую очередь это относится к строительным компаниям, которые иногда сами становятся генеральными подрядчиками на комплексное оснащение построенных ими объектов. Интересно, что в других странах — в частности, в ОАЭ — реализация через таких строительных генподрядчиков является одним из основных каналов сбыта офисной мебели.

Делая прогнозы на 2007 год, можно сказать, что при сохранении факторов, способствующих росту рынка (улучшение общей экономической ситуации в России, рост объемов предложения на рынке коммерческой недвижимости, развитие культуры работы с офисной мебелью), его объем будет увеличиваться и дальше. Оптимизм внушает и тот факт, что, к примеру, американский или европейский рынок офисной мебели больше российского раз в пятьдесят, так что при благоприятных условиях у крупных российских компаний есть хороший потенциал для дальнейшего роста.

в 2007 году? Например, экологически безопасными материалами, по качеству соответствующими мировым стандартам, считают специалисты Kraft. Все большим спросом будут пользоваться рабочие места, оснащенные вертикальными или горизонтальными кабель-каналами, позволяющими скрыть от глаз провода и коммуникации.

Однако участники рынка не отваживаются прогнозировать, какой стиль офисной

мебели станет самым актуальным в наступившем году.

«Однозначного ответа на этот вопрос нет — мебельное решение зависит от архитектурного. Современный европейский офисный дизайн, идеально подходящий для высотных бизнес-центров со стеклянными стенами и свободными планировками, — вот наиболее популярный стиль у российских компаний», — говорит Галина Мартыненко из «Соло». **сф**



**МЫ ДЕЛАЕМ
НАСТОЯЩУЮ МЕБЕЛЬ**

Kambio
ОФИСНАЯ МЕБЕЛЬ



ON-LINE



Тел.: (495) 231-3311
www.kambio.com

Стиль английского банка XIX века и хай-тек с обилием металлических деталей — вот два самых актуальных стиля прошедшего года. Интересных и ярких проектов будет еще больше, если заказчики перестанут бояться нестандартных решений, считает дизайнер **Максимилиан Седов**.

«Для Европы это нонсенс»

ТЕКСТ: ЖАННА ЛОКОТКОВА



ЕВГЕНИЙ ЛУКИН

«Секрет фирмы»: Вкусы клиентов за прошедший год как-то изменились?

Максимилиан Седов: Можно сказать, что нет. 98% клиентов хотят одного — стандартную планировку и мебель «как у других». Они с радостью покупают офисную мебель массового производства, которой заполнена большая часть магазинов. И только 2% стремятся к нестандартному дизайну и мебели, изготавливаемой в единственном экземпляре (или хотя бы выпущенной малыми сериями на заказ). Общий бюджет кабинета у такого заказчика может составить 4 млн руб. Сюда войдет стоимость мебели, дизайна и отделки. Такой клиент — мечта дизайнеров офисных интерьеров. Достаточно выполнить хотя бы один подобный «звездный» заказ — и все, дизайнер уже известен в кругу клиентов и обеспечен работой на годы вперед. Но выйти на такой заказ очень сложно, потому что связанные с этим проектом подрядчики начинают лоббировать интересы «своих» дизайнеров. Да и конкуренция среди дизайнеров весьма жесткая.

СФ: Каковы самые актуальные стили, задававшие тон в ушедшем году?

МС: Я бы сказал, что на первый план выходит английский стиль. Что подразумевается под этим понятием? На уровне ощущений — помпезность, надежность, красноречивое заявление о своих финансовых возможностях. На уровне дизайна — мебель красного дерева, деревянные панели на стенах и потолке (так называемые боозери), паркет из древесины ценных пород.

Я как-то занимался заказом, в процессе которого надо было воплотить стиль английского банка XIX века. Чтобы проработать детали, я поднял архив и изучил интерьеры банков в мельчайших подробностях. Кстати, стиль английских банков удачно вписывается в интерьеры старинных московских особняков, которые обычно занимают российские кредитные организации.

СФ: А во сколько обойдется английский кабинет?

МС: В Москве настоящую английскую мебель продают три-четыре фирмы, не больше. И эта мебель довольно дорогая. Можно пойти по другому пути: заказать у испанских производителей. При схожем дизайне и качестве у испанцев она обойдется раз в пять дешевле. Классические английские интерьеры в XIX веке создавались из мебели и панелей из красного дерева и карельской березы. Сегодня эти материалы стоят очень дорого. Испанцы нашли удачный компромисс — они делают мебель из масси-

ва бука и перекрашивают ее под красное дерево или карельскую березу. Но даже при выборе испанской мебели этот стиль довольно затратный: так, интерьер кабинета площадью 50 кв. м стоит приблизительно \$100 тыс.

Можно выделить и другие, не менее интересные тенденции. Например, применение металла в офисном интерьере. Я видел очень интересный проект, где панели для пола и потолка были сделаны из алюминия. Металл отлично вписывается в офисные интерьеры, и «металлический» тренд будет активно развиваться.

СФ: Чем же вы можете объяснить появление одинаковых безликих офисных интерьеров?

МС: Отчасти распространенной практикой отношений между дизайнерами и мебельными компаниями. Дизайнер за определенный процент от продаж (обычно 3–5%) предлагает клиенту проекты на основе мебели только от «своих» компаний. Такая система отношений привела к тому, что большинство кабинетов незнакомых друг с другом руководителей похожи как близнецы-братья. Бороться с этим можно только двумя путями. Первый — самостоятельный выход на западных производителей и заказ мебели в соответствии со своими вкусами и размерами кабинета. Второй путь — приглашение в Россию «звездного» дизайнера из Европы. И многие так и поступают, чтобы не работать в растражированном офисе «как у всех». Конечно, их услуги достаточно дороги. Но и услуги наших дизайнеров нельзя назвать дешевыми. В среднем гонорар дизайнера оценивается в 5% от всего бюджета проекта (сюда входит

Достаточно выполнить хотя бы один «звездный» заказ — и все, дизайнер уже известен в кругу клиентов и обеспечен работой на годы вперед. Но выйти на такой заказ очень сложно”

стоимость мебели, отделочных материалов и работы). На «звездных» проектах дизайнер может запросить и все 20%, что для Европы — нонсенс.

СФ: Российские дизайнеры и их клиенты внимательно отслеживают все тренды, которые появляются на интерьерных выставках. Но все ли тренды приживаются у нас?

МС: Нет, далеко не все. К примеру, размещение офиса в лофтах, то есть в бывших промышленных пространствах — корпусах фабрик, старых вокзалах и водонапорных башнях, что на Западе весьма модно. В больших пространствах лофта получаются отличные офисные интерьеры. У нас таких проектов очень мало, но все же они появляются. Один из них — центр дизайна ArtPlay, расположенный в корпусах бывшей текстильной фабрики «Красная роза». В большинстве же случаев лофты сносятся, а на их месте строятся бизнес-центры с современной архитектурой. Возможно, это своеобразная «болезнь роста». Правда, есть вероятность, что к моменту выздоровления потенциальных лофтов уже не останется. **СФ**



ФЕЛИКС®

МИР ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ



МЕБЕЛЬ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

МЕБЕЛЬ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ПРЕЗИДЕНТ-КОМПЛЕКТЫ



Международный
сертификат качества
ISO-9001-2001



Золотой Знак качества
«Российская Марка»



Дипломы лауреата
Всероссийского конкурса
«Золотые сети»

15 ЛЕТ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

К вашим услугам бесплатно:

- ♦ Рассылка каталогов и CD-версии
- ♦ Выезд менеджера и дизайнера к клиенту
- ♦ Разработка дизайн-проекта
- ♦ Предоставление образцов покрытия мебели
- ♦ Доставка и сборка

Гарантия — до 7 лет

ПРОИЗВОДСТВО, СЕТЬ САЛОНОВ: (495) 933-77-77 (многокан.); www.felix.ru

По вопросам обслуживания вы можете обращаться в приемную директора Компании «ФЕЛИКС» по тел.: (495) 771-60-87

В Москве появляется все больше офисов, где интерьеры выполнены в соответствии с передовыми тенденциями в дизайне. Один из ярких примеров — офис компании «Яндекс», размещенный в промышленном здании-лофте.

Уместится все

ТЕКСТ: ЖАННА ЛОКОТКОВА



Логотип и стойка сделаны из кориана — материала, позволяющего отливать детали любой формы

В новое помещение на Самокатной улице компания «Яндекс» переехала летом 2006 года. Под офис был переоборудован настоящий лофт — старое здание бывшей ткацкой фабрики, построенное еще в XIX веке. Высокие потолки, большие сводчатые окна и открытые площади представляют особую ценность для архитекторов.

Проектированием занималось архитектурное бюро «Атриум». «Яндекс» определил стиль будущего офиса как «теплый минималистский хай-тек». Его особенности — сочетание высокотехнологичных материалов и мебели с предметами и объектами из материалов природных, а также с растениями. Стены из красного кирпича — идеальный фон для такого сочетания. «При разработке дизайнерской идеи мы тщательно избегали вычурных искусственных решений и пафоса, стараясь создать яркое, весе-

лое и динамичное пространство с обилием воздуха и света», — объясняет коммерческий директор компании «Яндекс» **Алексей Третьяков**.

Общая площадь офиса — 3600 кв. м, из них на полезную (рабочую) площадь пришлось порядка 2500 кв. м. На ней разместились 350 рабочих мест. Основная часть офиса спланирована по принципу open space: сотрудники рассажены по рабочим группам, а руководители подразделений сидят внутри групп. Группы разделены полупрозрачными перегородками от пола до потолка (они сделаны из материала 3Form, напоминающего стекло, но более прочного и легкого). Другой технологичный материал — кориан — использован в приемной: из него сделаны стены, пол, потолок, стойка ресепшн. Из кориана можно отливать детали интерьера любой формы, размера и цвета по эскизам дизайнеров, и на готовых деталях не будет швов и стыков.

В офисе спроектированы курительные комнаты и комнаты отдыха. Есть даже «комната тишины» — библиотека, где разговаривать вообще запрещено. Отдельные кабинеты — у топ-менеджмента, бухгалтеров, системных администраторов и специалистов по пользовательским данным. Для сове-

щений архитекторы спроектировали несколько переговорных комнат. В «главной» переговорной — раздвижная перегородка, превращающая большое пространство для собраний на 40–50 человек в две переговорные меньшего размера. На цокольном этаже организована столовая. Это зоны, типичные для офисов класса А или В.

Из нетипичных зон в офисе присутствуют летний двор-патио и велосипедная. По соседству со столовой архитекторы обустроили зону активного отдыха, где стоят бильярдный и теннисный столы, турник и массажное кресло. Всю территорию офиса покрывает беспроводная сеть Wi-Fi — работать можно за ноутбуком в летнем патио.

Подбирая мебель для офиса, компания остановилась на коллекции итальянской офисной мебели LAS серии Reflect в минималистском стиле. Ее особенность — яркие цвета столешниц и модульность, то есть возможность быстро менять компоновку рабочего места. На каждом этаже стоит мебель «своего» цвета — оранжевого, красного и салатового.

Такое внимание к условиям работы персонала — в русле общеевропейской тенденции home office, цель которой — стереть различия между работой в офисе и дома. **СФ**

Организация «горячей линии», опрос потребителей или прием жалоб — все эти задачи можно решить с помощью call-центра. Что лучше — сформировать собственный центр или обратиться к сторонним компаниям? Ответ зависит от задач и бюджета.

Информационные «уши»

ТЕКСТ: ЖАННА ЛОКОТКОВА



За смену оператор call-центра принимает примерно 150 звонков

ВАРИАНТ «ЭКОНОМ». Если перед компанией стоит вопрос приема небольшого количества звонков или обзвон клиентов и работы хватит для одного оператора, то можно обойтись возможностями обычного телефонного аппарата и городского номера. Но при большом количестве звонков таких ресурсов будет недостаточно: часть клиентов просто не сможет дозвониться. Эту проблему решит офисная АТС (от \$5 тыс.). В ее функции входит режим хранения внешних звонков (то есть входящий «лишний» звонок удерживается при помощи голосового сообщения). В офисной станции есть и другие полезные для call-центра функции, например учет и регистрация звонков и автоматический дозвон по номерам в базе данных.

К этим затратам стоит добавить стоимость цифрового телефонного аппарата (около \$100) и системы hands free для оператора (\$25) с громкоговорителем и микрофоном. Средняя зарплата оператора call-центра составляет примерно \$600, оператор со знанием иностранного языка получает около \$1 тыс. С учетом стоимости офисной АТС затраты не превысят \$6 тыс.

ВАРИАНТ «СТАНДАРТ». Если речь идет об оборудовании call-центра для 50–100 операторов, то расходы многократно возрастут. Сумма сложится из стоимости специального программного

обеспечения, абонентской платы и оборудования для одного рабочего места (компьютер и система hands free). Такие решения на российском рынке предлагают компании Avaya, Genesys, Nortel и Cisco. В среднем затраты на организацию рабочего места одного оператора call-центра составляют \$2,5–3 тыс. К этим расходам стоит добавить и затраты на тренинг персонала (примерно \$2 тыс. за курс для группы из 20–30 человек). Обычно компании рекомендуют контролировать качество работы операторов с помощью постоянно присутствующих тренеров или супервайзеров, услуги которых стоят около \$1,5–2 тыс. в месяц. В итоге затраты на организацию call-центра на 50 мест могут превысить \$100 тыс.

ВАРИАНТ «АУТСОРСИНГ».

Основной объем услуг, оказываемых call-центрами, приходится на специализированные компании. Фирмы-клиенты предпочитают не тратить время и деньги на создание собственного call-центра, а поручают исполнение услуг сторонним организациям.

Так, ежемесячный платеж клиента call-центру при заказе услуг «горячей линии» приема звонков рассчитывается из стоимости 25 центов за минуту разговора, телефонный опрос 500 человек обойдется в \$3–5 тыс. При этом компании отчитываются за каждую «арендованную» минуту: оператор в течение 12 часов способен принять 150 звонков продолжительностью около трех минут каждый. **СФ**



Не нравится ездить на работу? Вы не одиноки — в наше время многие предпочитают работать дома. Все, что для этого нужно, — оборудовать домашний офис.

Один дома

текст: ольга карпова



Можно разместить home office даже в спальне, но лучше оборудовать настоящее рабочее место

Дизайнеры, программисты, журналисты, копирайтеры — число профессий, представители которых могут успешно трудиться без отрыва от дома, можно перечислять долго. Это все те, кому рабочий день тесен и кто может самостоятельно планировать свое время.

По данным Центра компетенции по электронному правительству при Российско-американской торговой палате, в США существует целая программа по переводу федеральных служащих на надомную работу. Число надомников должно увеличиваться на 25% ежегодно: считается, что из-за снижения транспортных потоков улучшится экология, снизится психическая и физическая

нагрузка на людей. Американцы давно убедились и в том, что можно расти по службе не выходя из дома.

В такой форме работы немало и других плюсов. Главная выгода для компаний — экономия офисных ресурсов, в первую очередь площади. Сотрудники же полностью распоряжаются своим временем. Кроме того, работать в домаш-

ней атмосфере гораздо комфортнее, чем в большинстве офисов.

В России надомная работа тоже становится обычным явлением. «Сегодня домашние офисы довольно распространены, — считает **Борис Шахт**, директор компании Orgspace Consulting, — особенно среди тех людей, работа которых оценивается и оплачивается по конкретному результату. В нашей компании, например, несколько конструкторов и дизайнеров работают на дому».

Коммерческий директор компании Kraft **Владимир Васильев** считает, что работать в домашнем офисе могут сотрудники, привлекаемые компанией по аутсорсингу: ИТ-специалисты, дизайнеры, бухгалтеры. «Другая категория — руководители крупных компаний, рабочий день которых не ограничивается временем пребывания в офисе. Решением проблемы становится домашний кабинет», — считает Владимир Васильев.

Перенос повседневной работы домой порождает потребность в рабочей мебели. Здесь важно, с одной стороны, не допустить превращения домашнего очага в типичный офис. С другой — посреди домашнего бедлама должно найтись место для уюта с привычным набо-

ром удобств, необходимых для работы.

На новые потребности рынок уже отреагировал. «Спрос на мебель для домашнего офиса был всегда, но всплеск пришелся на последние годы», — утверждает **Максим Курзанцев**, директор компании «Феликс» по ассортименту и координации продаж.

В городских джунглях

По мнению специалистов Orgspace Consulting, принципы оборудования домашних и не домашних офисов базируются на одних и тех же законах эргономики. Рабочее место должно максимально соответствовать той работе, которая за ним выполняется, правильно располагаться по отношению к источникам света, обеспечивать хранение бумаг и оптимальное использование площади и, конечно же, быть удобным.

Психологи считают, что работа дома требует более высокой, чем в офисе, способности к концентрации. Жизнь домоладцев идет своим чередом, и стоит большого труда не присоединиться к чаепитию или просмотру телепередачи. Если сосредоточиться на работе тяжело, можно защититься от отвлекающих факторов с помощью стеллажа или ширмы-перегородки.

Как рассказала **Елена Яськова**, советник по связям с общественностью группы компаний «Юнитекс», дизайнеры компании на стадии выбора мебели обязательно учитывают, будет ли домашний кабинет находиться в квартире или в загородном доме.

Необходимый и достаточный набор мебели для рабочего места в квартире таков: стол, стул, мобильная тумба и стеллаж. Для большинства городских квартир это максимальный вариант. «Подобный мини-офис вполне можно сформировать из оперативной

мебели, приобретаемой для обычных офисных помещений. Оборудование такого рабочего места может обойтись в \$300», — говорит Максим Курзанцев.

Мебельный концерн «Дятьково» в серии «Октава» предлагает пять готовых вариантов домашнего офиса со стандартным набором компонентов (от 7900 руб. до 32 тыс. руб.). Но не обязательно ограничивать себя готовыми вариантами — вся мебель концерна модульная, с обилием приставных компонентов. Особенно полезно это при покупке мебели для помещений с нестандартной планировкой, скошенными потолками. Зная точные размеры помещения, набрать свой офис достаточно просто.

А вот рабочие станции для домашней мебели от компании «Эльба мебель» снабжены солидным приставным блоком, крепящимся непосредственно к столу. В отделениях блока можно разместить принтер, CD, папки с документами. Такое решение позволяет сэкономить место под стеллаж, но делает вид рабочей станции не слишком изящным.

Если же речь идет о городской квартире, где под офис выделено отдельное помещение, то имеет смысл приобрести полноценный кабинет. Для многих квартир, особенно расположенных на верхних этажах, где уже сам вид из окна становится деталью интерьера, предпочтительны функциональные светлые интерьеры с мебелью, в которой много стекла, пластика, металла. Такого взгляда на домашний кабинет придерживаются, по замечанию Елены Яськовой, «энергичные трудоголики», для которых изысканность и минимализм почти синонимы. У «Юнитекса» вариантов оформления подобных кабинетов несколько: Leo, City, Pure, Kono. Цены — от 4 тыс. до 10 тыс. евро.

Работа дома требует более высокой, чем в офисе, способности к концентрации. Если сосредоточиться тяжело, можно защититься от отвлекающих факторов с помощью стеллажа или ширмы-перегородки

Загородный офис

Настоящий простор для фантазии дают загородные дома, в которых нет дефицита площади. «Для загородного жилья наши клиенты приобретают полноценные домашние кабинеты, цена на которые может достигать десятков тысяч долларов», — говорит Максим Курзанцев. — Это, как правило, мебель с элементами массива ценных пород дерева и шикарной фурнитурой.

Классический вариант домашнего кабинета для загородного дома — библиотека. Шпонированная мебель, рабочий стол с инкрустацией, отделкой сукном или кожей, большие удобные кресла с деревянными подлокотниками, книжные шкафы до потолка. Вполне уместны в этом интерьере тяжелые портьеры, картины, камин и, например, кабинетный рояль. Всем требованиям классического домашнего кабинета отвечает испанская мебель Art & Moble, итальянские коллекции Duca, Classica, Harvard из коллекции «Юнитекс», а также кабинет «Мастер» собственной разработки компании. «Мастер» обойдется заказчику в 51 тыс. руб., а вот за кабинеты испанских и итальянских мебельщиков нужно быть готовым заплатить как минимум 10–12 тыс. евро.

Впрочем, стиль кабинета зависит от того, как видит свое домашнее рабочее место сам владелец. Недавно в компании Kraft для загородных домов были заказаны разными людьми кабинеты в совершенно разных стилях. Один — классический кабинет Aleman (Canella) с массивным письменным столом из натурального дерева «под орех», украшенным персональным вензе-

лем владельца. Другой — кабинет под названием Rho — в современном стиле, где столешница словно парит в воздухе (ее легкие металлические опоры практически не видны). Средняя стоимость кабинета в Kraft колеблется в пределах 30 тыс. евро.

Вообще цены на кабинеты зависят от материалов, имени дизайнера, функциональности и дополнительных возможностей. Что касается материалов для мягкой мебели, то цены на нее будут убывать в следующем порядке: кожа, экокожа, кожзаменитель, ткань. Но если это ткань с авторским рисунком, отмечает Владимир Васильев, то цена поднимется сразу на порядок.

На стоимость домашнего кабинета может также повлиять и комплектация. В стандартную входит собственно мебель: письменный стол, рабочее кресло, мягкая кожаная мебель, книжные шкафы, тумба для видео- и аудиотехники. Но чаще всего этим набором заказчики не довольствуются, и тогда в кабинете появляется сейф для хранения ценных бумаг, наличности, драгоценностей, витрины для размещения коллекций хозяина, специальные стеллажи для призов и кубков. Нередко домашний кабинет берет на себя часть функций рабочего — там проводятся переговоры и встречи с деловыми партнерами. В этом случае рабочий стол обязательно дополняется брифинг-приставкой. При смешении функций рабочего и домашнего кабинета мебельщики советуют добавить в комплектацию мини-бар. Дополнительное оснащение домашнего кабинета иногда на треть увеличивает его стоимость. **СФ**

принципы

Александра Шифрина

Управлять бизнесом при владельце, который сам активно участвует в жизни компании, нелегко. Но **генеральный директор** крупнейшей в России сети магазинов бытовой электроники «Эльдорадо» Александр Шифрин виду не подает. Более того, уверяет, что именно у хозяина «Эльдорадо» Игоря Яковлева перенял **навыки лидерства**.

Компания — это живой организм, она имеет свою душу и управляет всеми, кто в ней работает. Даже своим хозяином, который должен считаться с тем, чего хочет эта душа. Поэтому стратегию не вырабатывает лидер единолично. Он действует в одиночку только в кризисной ситуации, когда быстро нужно принять ответственное решение.

Быть игроком номер один — очень ответственно. Все смотрят на то, что ты делаешь и как. Но критика конкурентов позволяет увидеть недостатки в своем бизнесе.

Один из главных управленческих принципов — win-win. Команда только тогда работает эффективно, когда каждый ее член уверен, что взаимодействие принесет выигрыш всем. Компромиссы существуют, но задача в том, чтобы общий выигрыш сторон был больше, чем цена, которую им пришлось ради него заплатить.

Бизнес — агрессивная среда. Люди часто оказываются в ситуации, когда им нужно бороться. А в борьбе хочется перекричать оппонента. Это неправильный подход. Надо уметь слушать другого.

Я планирую жизнь по неделям. Конечно, есть долгосрочные цели, которые «вечны». Но каждое воскресенье для меня важно посидеть час-полтора в тишине и понять, какие задачи я ставлю перед собой на ближайшую неделю. Это помогает сконцентрироваться на главном. А текучка и так заполнит все остальное время.

Когда сотрудников в компании становится много, становится понятно, что необходимо управлять собой во времени, в том числе с помощью специальных техник. В большой компании тысячи проблем. Нужно не дать затянуть себя в этот круговорот.



В течение рабочего дня я стараюсь из офиса не выезжать, все встречи назначаю здесь. Это экономит рабочее время, хотя, возможно, немного несправедливо по отношению к партнерам. Но когда компания большая, ты имеешь возможность пригласить партнера к себе.

У меня до сих пор не было ощущения, что работа надоела. Если оно появится, пора, наверное, будет задуматься об уходе. Бывает, конечно, усталость, когда я чувствую, что моя эффективность падает. Хорошо, когда этот период приходится на выходные. Но порой это случается и в середине недели. В этом случае я не жду уикенда, просто беру отпуск на несколько дней и уезжаю в небольшое путешествие.

Много читаю деловую литературу: это и бизнес-пресса, которую просматриваю ежедневно, и что-то более фундаментальное — посвященное философии, коммерции, науке, искусствам. В среднем в месяц удается познакомиться с тремя-четырьмя такими трудами. Книги наводят меня на новые мысли или помогают систематизировать старые.

Очень сильно на мое представление о менеджменте повлияли «Семь навыков высокоэффективных людей» Стивена Кови. Там было много вещей, которые я осознавал и раньше, но не мог четко сформулировать.

Верю в интуицию. Когда ты связан с большим количеством процессов, она выручает. 80% решений я принимаю, полагаясь на опыт, но в 20% случаев, когда речь идет о нестандартных ситуациях, выручить может только интуиция.

Я верующий человек и считаю, что в каждом Боге заложено хорошее: вопрос в том, какие именно качества человек сам развил в себе. Любого можно исправить, и простить можно все. Но это в общечеловеческом плане. В бизнесе же часто нет времени, чтобы перевоспитывать нечестного. Если действия партнеров направлены на то, чтобы нанести ущерб, ярываю с ними отношения навсегда. **СФ** записал Владислав Коваленко

читайте в следующем номере

(в продаже с 19 февраля)

частная практика

Побывав в сингапурском подразделении НР, корреспондент «Секрета фирмы» убедился: великой инженерной компании приходится меняться, чтобы стать великой маркетинговой

идеи

Как применить на практике никому не нужное на первый взгляд изобретение? Поиск ответа на этот странный вопрос может дать миру целую индустрию с огромным оборотом

лаборатория

Отношения компаний с хедхантерами переросли в широкомасштабные боевые действия. Одни уходят в глухую оборону, другие нападают на «охотников». Как одержать победу в этой войне?

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

Секрет фирмы



У ПОПАВШИХ В ОКРУЖЕНИЕ ВЫБОР НЕВЕЛИК, ВСЕГО ТРИ ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ, НЕ СЧИТАЯ САМОГО ХУДШЕГО: СДАТЬСЯ В ПЛЕН, ПЕРЕЙТИ НА СТОРОНУ ПРОТИВНИКА ИЛИ ДЕРЖАТЬ ОБОРОНУ. ПОСЛЕДНИЙ ВАРИАНТ, УВЫ, НЕ ИСКЛЮЧАЕТ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ ПО ПЕРВЫМ ДВУМ СЦЕНАРИЯМ. ЕСЛИ ОТБРОСИТЬ ВОЕННУЮ ТЕРМИНОЛОГИЮ И ПЕРЕЙТИ НА ЯЗЫК БИЗНЕСА, ТО КОГДА **РЫНОК ПЫТАЮТСЯ ПОДНЯТЬ ПОД СЕБЯ НЕСКОЛЬКО КОРПОРАЦИЙ** С БОЛЬШИМИ БЮДЖЕТАМИ, ВЫ МОЖЕТЕ ЛИБО ПРОДАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ, ЛИБО НАЧАТЬ СОВМЕСТНЫЙ С КОНКУРЕНТОМ ПРОЕКТ, ЛИБО УПОРНО БОРЬБЫТЬ ЗА СВОЮ ДОЛЮ, НО МОЖЕТЕ И ПΑΣТЬ СМЕРТЬЮ ХРАБРЫХ, В ЗНАМЕНИТОМ РОМАНЕ ДЖЕЙМСА ФЕНИМОРА КУПЕРА «ПОСЛЕДНИЙ ИЗ МОГИКАН» ГЕРОЙ УНАКАС ПОГИБ ОТ РУКИ ВРАЖЕСКОГО ГУРОНА. **НАШИ «ПОСЛЕДНИЕ ИЗ МОГИКАН» ПОКА ДЕРЖАТСЯ** И ДАЖЕ СМОТРЯТ В БУДУЩЕЕ С ОПТИМИЗМОМ, НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО НА МНОГИХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ В РОССИИ ПРАВИЛА ИГРЫ ЗАДАЮТ ИНОСТРАНЦЫ. ПАРФЮМЕРНЫЕ МАГАЗИНЫ, НАПРИМЕР, **ИМ УДАЛОСЬ ЗАВОЕВАТЬ БЕЗ ОСОБЫХ УСИЛИЙ** — СОПРОТИВЛЕНИЯ ПОЧТИ НЕ БЫЛО. ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ КОНЦЕРН «КАЛИНА» **ТРИ ГОДА БЫЛСЯ ЗА РЫНОК** СО СВОИМ «ЛУЧШИМ АРОМАТОМ», НО В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ОТКАЗАЛСЯ ОТ ПРОЕКТА. МОСКОВСКАЯ «НОВАЯ ЗАРЯ» ПОКА НЕ СДАЕТСЯ, С НАИБОЛЬШИМ РАЗАХОМ БИЗНЕС-ИНТЕРВЕНЦИЯ ПРОХОДИТ НА РЫНКАХ ПИВА И СИГАРЕТ, ГДЕ НА ДОЛЮ КОМПАНИЙ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АКЦИОНЕРАМИ ПРИХОДИТСЯ ПРИБЛИЖИТЕЛЬНО 80% ВСЕХ ПРОДАЖ, ТОЛЬКО В ЭТОМ ГОДУ ИНОСТРАНЦЫ ПОЛУЧИЛИ ПЯТЬ ПИВОВАРЕННЫХ КОМПАНИЙ: «ПАТРА», «БАЙКАЛЬСКАЯ ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ», «КОМБИНАТ ИМ. СТЕПАНА РАЗИНА» И ПИТ ДОСТАЛИСЬ HEINEKEN, «ТИНЬКОФФ». — SUN INTERBREW. НА ПРОДАЖУ ВЫСТАВЛЕН «КРАСНЫЙ ВОСТОК», И ЕСЛИ СДЕЛКА СОСТОИТСЯ, ТО **В ПИВНОЙ ОТРАСЛИ ОСТАНЕТСЯ ОДНА КРУПНАЯ КОМПАНИЯ С РОССИЙСКИМ КАПИТАЛОМ** — МОСКОВСКИЙ ПИВОБЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ КОМБИНАТ «ОЧАКОВО». НА ТАБАЧНОМ РЫНКЕ ПОДОБНЫЙ РАСКЛАД СЛОЖИЛСЯ ЕЩЕ ГОД НАЗАД, ПОСЛЕ ПОКУПКИ «БАЛКАНСКОЙ ЗВЕЗДЫ» КОНЦЕРНОМ ALTADIS, ТЕПЕРЬ ИНОСТРАНЦАМ ПРОТИВОСТОИТ ЛИШЬ РОСТОВСКИЙ «ДОНСКОЙ ТАБАК» (НЕСКОЛЬКО РЕГИОНАЛЬНЫХ ФАБРИК С ЛОКАЛЬНЫМИ МАРКАМИ НЕ В СЧЕТ), НАДОЛГО ЛИ У НЕГО ХВАТИТ СИЛ, НЕПОНЯТНО. В СЕНТЯБРЕ «ДОНТАБАК» ДОГОВОРИЛСЯ С КОРПОРАЦИЕЙ GAL-LANER О ВЫПУСКЕ ЕЕ СИГАРЕТ НА СВОИХ МОЩНОСТЯХ. КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО — НЕКИЙ КОМПРОМИСС, ПОПЫТКА ХОТЬ КАК-ТО ОБОРНУТЬ СЕБЕ НА ПОЛЗУ УСПЕХИ ПРОТИВНИКА. ПРИ ЭТОМ МОЖНО ПРОДОЛЖАТЬ ВЫПУСКАТЬ СОБСТВЕННЫЕ МАРКИ, КАК ЭТО, НАПРИМЕР, ДЕЛАЕТ СТАВРОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД «АРНЕСТ», ОДНОВРЕМЕННО ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЗАКАЗЫ ОТ SCHWARZKOPF & HENKEL И L'OREAL, НО ОТ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ТАКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, РАЗУМЕЕТСЯ, НЕ СПАСАЕТ. СОПЕРНИЧЕСТВО С МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ — ЭТО **ПРЕЖДЕ ВСЕГО КОНКУРЕНЦИЯ БЮДЖЕТОВ**. ИНВЕСТИЦИОННЫХ И МАРКЕТИНГОВЫХ. **СООТНОШЕНИЕ СИЛ НЕИЗБЕЖНО БУДЕТ НЕРАВНЫМ**. РАСХОДЫ SUN INTERBREW НА ДИСТРИБУЦИЮ И МАРКЕТИНГ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛИ \$135 МЛН, РАСХОДЫ «ОЧАКОВО» СОСТАВИЛИ ВСЕГО-НАВСЕГО \$20 МЛН. С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, В ЭТОМ, НАВЕРНОЕ, И ЗАКЛЮЧАЕТСЯ РОМАНТИКА БИЗНЕСА — **БРОСИТЬ ВЫЗОВ ЗАВЕДОМО ПРЕВОСХОДЯЩИМ СИЛАМ**. МОЖНО СПРАВИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ НА ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТКАХ ФРОНТА, НАПРИМЕР, НАЛАДИТЬ ПОСТАВКИ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ НА ТЕРРИТОРИЮ КОНКУРЕНТА, И ПУСТЬ, КАК У «ОЧАКОВО», НА ДОЛЮ ЭКСПОРТА ПРИХОДЯТСЯ СЧИТАННЫЕ ПРОЦЕНТЫ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ — МАЛЕНЬКИЕ ПОБЕДЫ НЕ СЧЕТАЮТ ПУШУ ПРОРАБАТ. СВОЮ КОМПАНИЮ ИЛИ НЕТ, ДОГОВОРИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ ИЛИ ПРОДОЛЖАТЬ БОРЬБУ — ИНОГДА ЭТО ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ, ПОСКОМУ ВНЕЗАПНО СЯЕТАСЬ ПОСЛЕДНИЙ ПОПЫТКА ПЕРЕЙТИ НА СТОРОНУ ПРОТИВНИКА. В СЛУЧАЕ НЕУДАЧНОГО ИСХОДА, ПОДНИМАЕТ САМООЦЕНКУ. ВЕРОЯТНО ПОЭТОМУ ТАК СЛОБОДНО НАСТРОЕН ХОЗЯИН «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ: «В СПОРТЕ ПРОИГРЫШ БОЛЕЕ СИЛЬНОМО НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАОРНЫМ». НЕСГОВОРЧИВЫЙ ПИВОВАР, ИНОСТРАНЦЫ СЧИТАЮТ НЕПОНЯТНЫМ, ЧТО ИВАН СОВСЕМ НЕ ПОНИМАЕТ СВОЕГО ПРОТИВНИКА. ОНОВА **С ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ** С САМОГО МОМЕНТА ЕЕ ПРИВАТИЗАЦИИ. В СЕРЕДИНЕ 1990-Х ГОДОВ С НИМ ПОЯВИЛСЯ ДОГОВОР О ПРОДАЖЕ НЕМАНСКОГО ЗАВОДА «ОЧАКОВО» — ANNEUSER-BUSCH, СОВСЕМ НЕДАВНО — SAVMILLER, НО КОЧЕТОВ ИЗ ГОДА В ГОД НЕУСТАННО ЗАЯВЛЯЕТ: «ОЧАКОВО» ПРОДАВАТЬСЯ НЕ БУДЕТ. «В СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ БЫЛО ВЛОЖЕНО СЛИШКОМ МНОГО СРЕДСТВ И ТРУДА, ЧТОБЫ ПОТОМ НА БЛЮДЧЕКЕ ПРИНЕСТИ ЕЕ ИНОСТРАНЦАМ ТОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО **У НИХ ЕСТЬ ЛИШНИЕ ДЕНЬГИ**». — ПОЯСНИЛ ОН ОДНАЖДЫ В ИНТЕРВЬЮ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ». У АЛЕКСЕЯ КОЧЕТОВА ЕСТЬ ПРИЧИНЫ НЕ ЛЮБИТЬ ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ: ОНИ ЛЕГКО МОГУТ **ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ТРАТИТЬ СОТНИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ** НА КУПКУ АКТИВОВ, ТОГДА КАК ЕМУ ПРИХОДИЛОСЬ СЧИТАТЬ КАЖДЫЙ РУБЛЬ, ЗАНИМАЯСЬ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ КОМБИНАТА (БЫЛО ВРЕМЯ, КОГДА ПРЕЗИДЕНТ «ОЧАКОВО» ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛ ДАЖЕ ЗАКУПКИ КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ), СТОИЛО МОДЕРНИЗАЦИИ ЗАВЕРШИТЬСЯ — СЛУЧИЛСЯ ДЕФОЛТ 1998 ГОДА, КОГДА КОЧЕТОВ ПОПЫТАЛСЯ ЗАКРЫТЬ ЗАВОД, ПРОДАВШИ ЕГО ЗА 100 МЛН РУБЛЕЙ, И ПРИСТУПИЛА К СТРОИТЕЛЬСТВУ ЗАВОДА В КРАСНОДАРЕ, ЗАТЕМ БЫЛИ ЗАЛОЖЕНЫ ДОМА ИНИЦИАТОРА «ОЧАКОВО» В МОСКВЕ. В СЛУЧАЕ НЕУДАЧНОГО ИСХОДА «ОЧАКОВО» РОСЛИ, А РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ, НАОБОРОТ, СОКРАЩАЛАСЬ. ЕСЛИ В 2001 ГОДУ НА ПИВНОМ РЫНКЕ ОНА СОСТАВЛЯЛА 7,8%, ТО В 2004 ГОДУ — 6,7%. НО АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ УГРОЖАЮЩЕЙ ТЕНДЕНЦИИ В ЭТОМ НЕ УСМАТРИВАЕТ И ВОЗЛАГАЕТ БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ НА ПРОВОД

ДРУГИХ ЛУЧШИХ КОМПАНИЙ. ОН СЧИТАЕТ, ЧТО В СЛУЧАЕ СТАГНАЦИИ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ, ОН ОСМЕЛИЛСЯ НАЧАТЬ СТРОИТЕЛЬСТВО СВОЕГО ЧЕТВЕРТОГО КОМБИНАТА — «ОЧАКОВО» (ЗАПУСК НАМЕЧЕН НА МАЙ 2006 ГОДА). ОПЫТ КОНКУРЕНЦИИ С ИНОСТРАННЫМИ ПИВОВАРАМИ НАУЧИЛ КОЧЕТОВА НЕ ЭКОНОМИТЬ НА РЕКЛАМЕ, ЕСЛИ НЕКОГДА НА МАРКЕТИНГ В «ОЧАКОВО» ВЫДЕЛЯЛИ НЕ БОЛЕЕ 2% ГОДОВОГО ОБОРОТА, ТО В ЭТОМ ГОДУ ПЛАНКА ПОДНЯТА ДО 10%. КРОМЕ ТОГО, КОМПАНИЯ ПОКА ЗАСТРАХОВАНА ОТ УБЫТКОВ БЛАГОДАРЯ ПРОИЗВОДСТВУ СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫХ КОНТЕЙЛЕР И ГАЗИРОВАННЫХ НАПИТКОВ, ПРОДАЖИ КОТОРЫХ РАСТУТ НА 20–25% ЕЖЕГОДНО. АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ СЛИШКОМ ДОЛГО РУКОВОДИТ «ОЧАКОВО» (С 1989 ГОДА), ЧТОБЫ ДАЖЕ ЗА БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ РАССТАТЬСЯ С КОМПАНИЕЙ. БОЛЕЕ ТОГО, **ОН ТЩАТЕЛЬНО ВЫСТРАИВАЛ СИСТЕМУ ЕЕ ЗАЩИТЫ ОТ ВРАЖДЕБНЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ**. ПОСЛЕДНИЙ КАМЕНЬ БЫЛ ПОЛОЖЕН В 2003 ГОДУ, КОГДА В РЕЗУЛЬТАТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЭМИССИИ ПОД КОНТРОЛЕМ КОЧЕТОВА И БЛИЗКИХ К НЕМУ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ОКАЗАЛОСЬ 99,2% АКЦИЙ КОМПАНИИ. **ТРУДНО РАССТАВЛЯТЬСЯ С ГЛАВНЫМ ДЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНИ**. НАВЕРНОЕ, ЭТО УЖЕ ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ. «НУ ПРОДАДИМ МЫ КОМПАНИЮ, ЗАРАБОТАЕМ МИЛЛИАРД. — РАССУЖДАЕТ КОЧЕТОВ. — А ДАЛЬШЕ ЧТО С НИМ ДЕЛАТЬ?». НАЧАЛЬНИЦА ЗАПАХОВ, **ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД НИКОМУ БЫ И В ГОЛОВУ НЕ ПРИШЛО**, ЧТО ПРОДУКЦИЯ МОСКОВСКОЙ «НОВОЙ ЗАРИ» МОЖЕТ ПОЯВИТЬСЯ НА ОДНИХ ПОЛКАХ С ФРАНЦУЗСКИМИ ПАРФЮМЕРНЫМИ БРЕНДАМИ, ТЕМ НЕ МЕНЕЕ РУКОВОДСТВО ФАБРИКИ СЕЙЧАС ВЕДЕТ ПЕРЕГОВОРЫ С СЕЯМИ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» И JLE DE BEAUTE, ПОСЛЕДНЯЯ УЖЕ СОГЛАСИЛАСЯ ВКЛЮЧИТЬ В СВОЙ АССОРТИМЕНТ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКУЮ ЛИНИЮ nouvelle etoile, РАЗРАБОТКУ КОТОРОЙ ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛА ГЕНДИРЕКТОР «НОВОЙ ЗАРИ» АНТОНИНА ВИТКОВСКАЯ. ВИТКОВСКАЯ ВОЗВРАЩАЛА ФАБРИКУ В 1996 ГОДУ, КОГДА ДИРЕКЦИЯ «НОВОЙ ЗАРИ» РЕШИЛАСЯ НА ПРИВАТИЗАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОСНОВНАЯ ДОЛЯ АКЦИЙ ОБРАЗОВАВШЕГО ЗАО ПЕРЕШЛА В РУКИ СТАРОГО РУКОВОДСТВА, ЧАСТЬ ОСТАЛАСЬ В СОБСТВЕННОСТИ МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА, А ОКОЛО 15% ДОСТАЛИСЬ АНТОНИНЕ ВИТКОВСКОЙ, ДО ЭТОГО РУКОВОДИВШЕЙ ОТДЕЛОМ РАЗРАБОТКИ ЗАПАХОВ, КАК УТВЕРЖДАЮТ В «НОВОЙ ЗАРЕ», ИМЕННО БЛАГОДАРЯ НОВОМУ ГЕНДИРЕКТОРУ **ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ ОБАНКРОТИЛОСЬ И ДАЖЕ СТАЛО РАЗВИВАТЬСЯ**. НАТИСК ЗАПАДНОЙ ПАРФЮМЕРИИ ОНА БЫЛА ГОТОВА ОТРАЖАТЬ ВСЕМИ ДОСТУПНЫМИ МЕТОДАМИ. ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ВИТКОВСКАЯ ВЫБИЛА У МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА СТАТУС ГРАДООБРАЗУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ СВОЕЙ ФАБРИКИ. С ТЕХ ПОР КОМПАНИЯ ДРУЖНА С ГОРОДСКИМИ ВЛАСТЯМИ, В КАЧЕСТВЕ БЛАГОДАРНОСТИ ПАРФЮМЕРАМИ «НОВОЙ ЗАРИ» БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ ДВА ВИДА ОДЕКОЛОНА «МЭР», КОТОРЫЙ ПО СЕЙ ДЕНЬ ПОСТАВЛЯЕТСЯ СТОЛИЧНОМУ ГРАДО

НАЧАЛЬНИКУ, ПО ИНИЦИАТИВЕ ВИТКОВСКОЙ БЫЛА ИЗВЛЕЧЕНА ИЗ АРХИВОВ ДОРЕВОЛЮЦИОННАЯ ИПОТЕКА «НОВОЙ ЗАРИ» — «ТОВАРИЩЕСТВО „БРОКАР И КО“», ЖЕНСКИЙ «ГЛАНЕЦ» УХВАТИЛСЯ ЗА ОЧЕРЕДНУЮ РОМАНТИЧЕСКУЮ ИСТОРИЮ, ЧТО БЫЛО ОЧЕНЬ КСТАТИ ДЛЯ ОГРАНИЧЕННОЙ В ФИНАНСАХ «НОВОЙ ЗАРИ». **НО ДИВИДЕНДОВ С ЭТОГО КОМПАНИИ НЕ ПОЛУЧИЛА**. В 2002 ГОДУ В ПЕТЕРБУРГЕ ПОЯВИЛАСЬ РОЗНИЧНАЯ ПАРФЮМЕРНАЯ СЕТЬ «БРОКАР», УСПЕШАЯ РАНЬШЕ «НОВОЙ ЗАРИ» ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ ЭТУ МАРКУ, МОСКОВСКИЕ ПАРФЮМЕРЫ РЕШИЛИ НЕ СУДИТЬСЯ, СЧЕТА, ЧТО У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НЕ СФОРМИРОВАЛАСЬ УСТОЙЧИВОЙ СВЯЗИ МЕЖДУ ИХ ПРОДУКЦИЕЙ И ФАМИЛИЕЙ ДОРЕВОЛЮЦИОННОГО ФАБРИКАНТА, ДО ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ В КОМПАНИИ **НЕ ПРЕДПРИНИМАЛИ ПОПЫТОК РАДИКАЛЬНОЙ СМЕНЫ ИМИДЖА**, ВЫПУСКАЯ ПРИВЫЧНЫЕ «ЗЛАТО СКИФОВ» И «АННУ КАРЕНИНУ». NOUVELLE ETOILE — ЭТО УЖЕ ПЛОД СОТРУДНИЧЕСТВА С ФРАНЦУЗСКИМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ. ПОКА ИДУТ ПЕРЕГОВОРЫ С КРУПНЫМИ РИТЕЙЛЕРАМИ, «НОВАЯ ЗАРЯ» СОЗДАЕТ СОБСТВЕННУЮ СЕТЬ МАГАЗИНОВ. ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА КОМПАНИЯ ОТКРЫЛА СЕМЬ САЛОНОВ В МОСКВЕ, В НАЧАЛЕ 2005 ГОДА ЗАПУСТИЛА РЕГИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ ФРАНЧАЙЗИНГА (ДВА МАГАЗИНА УЖЕ РАБОТАЮТ). «НОВУЮ ЗАРЮ» ХОТЕЛИ КУПИТЬ, НО ИНВЕСТИРОВ, КАК ОТМЕЧАЮТ НА ФАБРИКЕ, ИНТЕРЕСОВАЛО НЕ САМО ПРОИЗВОДСТВО, А ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО РАСПОЛОЖЕННЫЙ ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК, ДА И ГРАДООБРАЗУЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ **ВСЕ РАВНО НЕ СТАЛИ БЫ ПРОДАВАТЬ**. ЧЕТВЕРТЫЙ ПО КРАСКАМ ЕЩЕ НЕДАВНО ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» ВЛАДИМИР САМОХИН ГОТОВ БЫЛ ПРОДАТЬ ЧАСТЬ КОМПАНИИ КАКОМУ-НИБУДЬ ИНВЕСТОРУ. В 2004 ГОДУ ДОЛЯ «РОКОЛОРА» НА РЫНКЕ КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС ПО СРАВНЕНИЮ С 1999-М УПАЛА НА ТРЕТЬ, ДО 11%. ПРОМЫШЛЕННЫЕ **НОВАЦИИ ТРЕБОВАЛИ ДЕНЕГ**, И САМОХИН ПОДГОТОВИЛ ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ «РОКОЛОРА» ИНВЕСТИЦИОННЫМ КОМПАНИЯМ. УДЕРЖАЛ ЕГО ОТ РЕШИТЕЛЬНОГО ШАГА **ВРЕМЯ ПОЛУЧЕННЫЙ КРЕДИТ ОТ БАНКА**, НАЗВАНИЕ КОТОРОГО САМОХИН НЕ РАСКРЫВАЕТ. «ПРИСУТВИЕ ИНВЕСТОРА УСЛОЖНЯЕТ ПРОЦЕДУРУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ЧТО ДЛЯ НАС ПОРОЙ БЫВАЕТ КРИТИЧНО, — КОММЕНТИРУЕТ ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА». — ПОЭТОМУ КРЕДИТ БЫЛ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ ФИНАНСОВЫХ ИНВЕСТИРОВ». ЗАНЯТЬСЯ КРАСКАМИ ДЛЯ ВОЛОС ПРИШЛОСЬ ПОСЛЕ НЕУДАЧНОГО ВЫХОДА НА КОСМЕТИЧЕСКИЙ РЫНОК. КОМПАНИЯ НАЧИНАЛА С ПРОИЗВОДСТВА КРЕМОВ, НО ПОТЕРПЕЛА ФИАСКО: В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ ВСЕ БЫЛО ЗАПОЛНЕНО ДЕШЕВОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ. ВЫПУСТИВ ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЕ СРЕДСТВО «БЛОНДИ ПЛЮС», САМОХИН НАЩУПАЛ СВОЮ НИШУ. ТАК ПОЯВИЛАСЬ СЕРИЯ КРАСОК «РОКОЛОР», ВСЯ ПРОДУКЦИЯ РАЗРАБАТЫВАЛАСЬ В СОБСТВЕННОЙ ЛАБОРАТОРИИ, ПЕРИОД ВЗЛЕТА «РОКОЛОРА» ПРИШЕЛСЯ НА ПОСТКРИЗИСНЫЕ ГОДЫ, КОГДА РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПОКИНУЛИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ ИГРОКИ, И «РОКОЛОР» ОСТАЛСЯ НАЕДИНЕ С БОЛГАРСКИМИ И РОССИЙСКИМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ. КОГДА ИНОСТРАНЦЫ НАЧАЛИ ВОЗВРАЩАТЬСЯ, КОМПАНИЯ САМОХИНА **НАБРАЛА УЖЕ ДОСТАТОЧНО СИЛ, ЧТОБЫ УЦЕЛЕТЬ**. СЕЙЧАС 80% РЫНКА КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС КОНТРОЛИРУЮТ L'OREAL, P&G И SCHWARZKOPF. «РОКОЛОР» ЗАНИМАЕТ ПОЧЕТНОЕ ЧЕТВЕРТОЕ МЕСТО С 10% РЫНКА. ОСТАЛЬНУЮ ДОЛЮ ДЕЛЯТ МЕЖДУ СОБОЙ ОКОЛО ДЕСЯТКА МАРОК — КАК ОТЕЧЕСТВЕННЫХ, ТАК И ИМПОРТНЫХ. ПРОАНАЛИЗИРОВАВ НЕУДАЧИ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ, В 2003 ГОДУ В КОМПАНИИ **СНОВА ВЗЯЛИ КУРС НА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ**. В ЧАСТНОСТИ, «РОКОЛОР» ПРОБУЕТ ЗАКРЕПИТЬСЯ В САЛОНАХ КРАСОТЫ С ПОМОЩЬЮ НОВОЙ МАРКИ «ГЛАНС». ПЛАНИРУЕТСЯ ВЫВОД КРАСОК С ЛЕЧЕБНО-ВОССТАНАВЛИВАЮЩИМ ДЕЙСТВИЕМ В РАСЧЕТЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ЧЕРЕЗ АПТЕЧНЫЕ СЕТИ. «СОЗДАНИЕ НИШЕВЫХ ПРОДУКТОВ — ЕДИНСТВЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫДЕРЖАТЬ КОНКУРЕНЦИЮ С ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ, — ГОВОРИТ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» КОНСТАНТИН ДИЕСПЕРОВ. — ИХ МАРКЕТИНГ — ЭТО ИГРА БЮДЖЕТОВ, БРЭНДИНГ И СТАНДАРТИЗИРОВАННОЕ КАЧЕСТВО. КОНКУРИРОВАТЬ С НИМИ ОДНОВРЕМЕННО ПО КАЧЕСТВУ И ЦЕНЕ БЕСПЕРСПЕКТИВНО». ДАМСКИЙ УГОДНИК. «ВСЕ ПРОДАЕТСЯ И ПОКУПАЕТСЯ, НО САМОГО СЕБЯ Я ПРОДАТЬ НЕ МОГУ, — ГОВОРИТ БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ. ПОСЛЕ ИЗБРАННОЙ В ГОСУДМУ ОН ПЕРЕДАЛ ЖЕНЕ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ, НО ПО СУТИ ОСТАЛСЯ КЛЮЧЕВОЙ ФИГУРОЙ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ. САВВИДИ ПРИШЕЛ НА «ДОНСКОЙ ТАБАК» ПРОСТЫМ СЛЕСАРЕМ, А ЧЕРЕЗ 18 ЛЕТ, В 1993 ГОДУ, СТАЛ ГЕНДИРЕКТОРОМ И ВЛАДЕЛЬЦЕМ ФАБРИКИ. **ПРЕВРАТИВШИСЬ В СОБСТВЕННИКА** «ДОНТАБАКА», ОН ВЗЯЛСЯ ЗА ПЕРЕОСНАЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ СКЛАДСКИХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОРПУСОВ, К 2000 ГОДУ НА ДОЛЮ «ДОНТАБАКА» ПРИХОДИЛОСЬ 12% РОССИЙСКОГО РЫНКА СИГАРЕТ. И БЫТЬ БЫ РОСТОВСКОЙ КОМПАНИИ ВПОЛНЕ ПРЕУСПЕВАЮЩИМ ИГРОКОМ, ЕСЛИ БЫ НЕ ЗАПАДНЫЕ «АГРЕССОРЫ». ЭКСПАНСИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ ПРИВЕЛА К ТОМУ, ЧТО РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ «ДОНТАБАКА» СОКРАТИЛАСЬ ВДВОЕ. УБЫТОК ФАБРИКИ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛ \$115 ТЫС., А ТОЛЬКО ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ ЭТОГО ГОДА СОСТАВИЛ \$900 ТЫС. САВВИДИ ПОКА НЕ УДАЕТСЯ ВЫВЕСТИ ИЗ ПИКЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ДАВШЕЕ ЕМУ ПУТЕВКУ В ЖИЗНЬ. ИВАН САВВИДИ, ОДИН ИЗ ВЛИЯТЕЛЬНЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ ЮГА РОССИИ, ПОМИМО ЛЮБИМОГО «ДОНТАБАКА» РУКОВОДИТ ХОЛДИНГОМ «ГРУППА АГРОКОМ», ОБЪЕДИНЯЮЩИМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ЗАВОДЫ, КАФЕ, РЕСТОРАНЫ И МАГАЗИНЫ. СРЕДИ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ХОЛДИНГА СИГАРЕТНАЯ ФАБРИКА ВЫГЛЯДИТ ГАДКИМ УТЕНКОМ. ОДНАКО САВВИДИ **ГОТОВ ПРОДАТЬ ЧТО УГОДНО** (НАПРИМЕР, В АВГУСТЕ ЭТОГО ГОДА ОН УСТУПИЛ ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «РОСТОВ» КОМПАНИИ «АГРОФЕСТ-ДОН»), НО НЕ РОДНОЙ ЗАВОД. «КОНЕЧНО, ПЛОХО, ЧТО КОМПАНИЯ НЕ ВЫДЕРЖИВАЕТ КОНКУРЕНЦИИ, — КОММЕНТИРУЕТ ПОЛОЖЕНИЕ САВВИДИ. — НО ТЕПЕРЬ БУДЕТ ЛЕГЧЕ, ЗАКОНЧИЛСЯ СЛОЖНЫЙ ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЦЕХА, РАНЕЕ РАЗДЕЛЕННЫЕ ДОНОМ, ТЕПЕРЬ ОБЪЕДИНЕНЫ НА ОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ. ПОМИМО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БУДЕТ УСИЛЕН КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ». **ОПТИМИЗМ В КОМПАНИИ ЗАШЛИКАЕТ**: НА «ДОНТАБАКЕ» ПЛАНИРУЮТ ЗАКОНЧИТЬ ЭТОТ ГОД НЕ ПРОСТО БЕЗ УБЫТКОВ, НО ДАЖЕ С ПРИБЫЛЬЮ В \$2 МЛН. НА ФАБРИКЕ ГОТОВЯТ К ВЫВОДУ НОВЫЕ БРЕНДЫ ВСЛЕД ЗА МАРКОЙ ASMOLOFF, ПОЯВИВШЕЙСЯ В ПРОШЛОМ ГОДУ. ДО ЭТОГО ПОСЛЕДНЯЯ НОВИНКА БЫЛА ПРИУРОЧЕНА К МИЛЛЕНИУМУ — СИГАРЕТЫ «21 ВЕК». ТЕПЕРЬ ЖЕ КОМПАНИЯ ОБЕЩАЕТ ВЫПУСТИТЬ ДАМСКИЕ СИГАРЕТЫ SUPER SLIMS ПОД НАЗВАНИЕМ «ТИСС», КАК ЗАВЕРЯЕТ ИВАН САВВИДИ, «МЫ СТАВИМ СЕБЕ ЗАДАЧУ ВЕРНУТЬ ТУ ДОЛЮ РЫНКА, КОТОРУЮ ПОТЕРЯЛИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА».

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ **www.sf-online.ru**

На правах рекламы