

Как Антон Лялин и Михаил Зельман стейками мерялись с. 20
Что ищет Игорь Володин в дамской водке с. 26
Окажется ли билет в кино счастливым для «Синема 360» с. 30

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№06 (238) 18.02 — 24.02.2008
www.sf-online.ru

20%

сотрудников российских компаний не участвуют в создании добавочного продукта с. 45

Война за раббов

Как работодатели добывают себе сотрудников нижнего звена с. 48



Он покоряет с первого взгляда



Превосходство высоких технологий www.audi.ru





20

«Когда спрашивают, какое оборудование нужно, если продаешь пять стейков в день, я отвечаю: сковородку чугунную купите — фантастическое изобретение»

частная практика

- 20 ПЕРСОНА «БУДЕТЕ ЕСТЬ ТАК, КАК МЫ ГОТОВИМ»** Совладелец «Глобал фудс» и сети «Торро гриль» Антон Лялин мечтает, чтобы Россия стала страной мясоедов, в ней открылось много мясных ресторанов, а его стейк-хаусы были лучшими из них
- 26 ЭКСПЕРИМЕНТ ИЩИТЕ ЖЕНЩИНУ** Дистрибутор алкоголя «Дейрос» растерял клиентов, а продажи собственной марки «Довгань» упали в 10 раз. От безысходности пришлось сделать ставку на новый сегмент — водку для дам
- 30 АЛЬЯНС КИНО НА ТРОИХ** Старейший игрок рынка кинорекламы «Кармен медиа» объединился с давним соперником «Синема интернешнл» и агентством ASAP, чтобы делить рынок сообща
- 34 КОНКУРЕНЦИЯ ДОЛИВ ПОСЛЕ ОТСОЯ** Российским пивоварам удалось превратить страну в пивную державу. Что будет дальше, угадать несложно: достаточно взглянуть на рынок сигарет



принципы

«Иногда хочется чего-то безрассудного и безответственного. Когда уйду от дел, сяду на Harley и поеду вокруг света. На пенсии я вряд ли буду копать огород или читать лекции»

Олег Бериев 66

в колонках

Индустрия недоверия — это все люди-калитки. Огромное количество физически крепких, половозрелых, зачастую даже интеллектуально одаренных людей не только ничего не создают, но часто даже мешают другим создавать

Евгений Чичваркин 45

в блогах 44

Мне не понравилась книга о Джеке Уэлче Jacked Up. Автор радостно рисует GE, управляемую бездушным эгоманьяком. Некоторые главы настолько плохи, что обладают извращенной привлекательностью

Том Питерс

Съешьте сахарную пилюлю, которую объявили чудесным лекарством, — и симптомы исчезнут. Это эффект плацебо. Задача всех усилий маркетологов — создать «аффект плацебо». Все это только ложь. И в этом нет ничего плохого

Сет Годин

лаборатория

- 48 ТРУДОВЫЕ РЕЗЕРВЫ ВВЕДЕНИЕ В РАБОВЛАДЕНИЕ** «Выбери достойную работу и карьерный рост» — так теперь зазывают соискателей на зарплату в \$500. Похоже, между российскими работодателями начинается жестокая война за корпоративных рабов. Но сегодня у них есть свобода выбора: низкооплачиваемые сотрудники ныне в таком же дефиците, как и квалифицированные управленцы
- 54 СЕКЬЮРИТИЗАЦИЯ ДОЛГОПРОДАВЦЫ** Кредитный кризис и полный штиль на российском рынке публичных заимствований инвестбанки использовали для продвижения нового финансового продукта — секьюритизации. Однако пока неясно, сможет ли она стать источником дешевых денег для отечественных банков
- 58 БАНК РЕШЕНИЙ ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ** автору январского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала



48

Чем больше «пехоты» нужно компаниям, тем внушительнее становятся их бюджеты на рекрутмент

08 дневник наблюдений

Что свело вместе двух врагов на рынке наружной рекламы / Как Elorak собирается выбивать клиентов из-под Tetra Pak / Кому высокая ставка НДС в удовольствие / Что будет, если победят пессимисты от Чубайса / Что общего у бельгийского футболиста Жан-Марка Босмана и сотрудницы страховой компании «Гамма» Людмилы Владко / Как Александр Григорьев убедил Сергея Лаврова, что чехи на самом деле киприоты / На что Андрей Савельев сменил одно из своих кресел / Почему «Связной» из дочки пытается сделать внуку / Что «Газпром» покажет Рунету / Сможет ли «Вымпелком» зарабатывать на граблях / Почему горилка в России вкуснее, чем водка на Украине / Что делать с бизнесом, когда что-то делать уже поздно

идеи

- 38 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ОБЩИНСКИЙ ДОМ** «Мой дом — моя община» — так скоро будет звучать известная поговорка. На смену крепостям идет открытое общее пространство
- 42 WOW** Стекло как аудиосистема / Личный сервер для воспоминаний / Рентген-телевидение высокой четкости / Шопинг-клубы с кастингом
- 44 МЫСЛИ ПОСЛЕДНИЙ БАСТИОН** дал трещину: авторы бумажных книг сами выкладывают их в интернет, уверяя, что тиражи от этого только растут
- 46 МЕТОДЫ ПРОДАЖНЫЕ СВЯЗИ** Компания Майка Гамсона LinkedIn предлагает всем желающим «сто друзей» — экспертов, способных поделиться сведениями по любому вопросу
- 47 СВОЯ ИГРА ЖИЗНЬ НА ПЛАВУ** Основатель фирмы «Байкал-Волга» Сергей Волков полагает, что под экономическим прессингом люди простятся с сушей

06 почта 64 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
Юне. Информационные технологии
25 февраля, 31 марта
Кабинет 14 апреля
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(499) 943-9112, 943-9110, 943-9108



Путешествуйте по Интернету свободно!

Услуга «GPRS-пакет 450» от «Билайн» позволит Вам получить большой объем Интернет-трафика по особо выгодной цене. Теперь Вы можете приобрести 450 Мб GPRS-трафика всего за 1600 рублей* – в рамках корпоративного тарифа «Билайн» кредитной системы оплаты!

*Стоимость указана с учетом НДС.



Билайн™
сделай бизнес ярче

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

редакторы разделов, заместители главного редактора ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

редакторы тем АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

специальные корреспонденты КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН

обозреватели ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА

корреспонденты МИХАИЛ БЕЛЯНИН, СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ПОЛИНА РУСЯЕВА, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО

тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»
ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР),
АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК),
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ

дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН

билд-редактор ИРИНА МАЙОРОВА

фоторедактор ОЛЬГА ЕПЛОВА

литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ,
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА,
ТАТЬЯНА КОСАРЕВА

верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
тел. (499) 943–9110, 943–9108; (495) 101–2353

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR

ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499) 943–9784

ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;

тел. (495) 721–1201, факс (495) 721–9077

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ

«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Хювела

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

АДРЕС РЕДАКЦИИ

125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1

Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996

E-mail: sf@kommersant.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF.ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции.

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

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

«Нам все равно придется развивать» свое сельское хозяйство, и его потенциал при грамотном и высокоинтеллектуальном подходе просто колоссален. На это четко указывает мировая тенденция — рост потребления сельскохозяйственных продуктов. Уже сейчас налицо предвестия грядущего дефицита (повышение цен на молоко и зерно). По роду деятельности я могу подтвердить, что сегодня в дефиците даже племенное поголовье КРС, и вскоре оно закончится и в Австралии, а в Европе тем более будет в дефиците.

И продуктов из Новой Зеландии и Австралии нам, россиянам, может банально не хватить, даже если мы будем готовы заплатить в два или три раза больше, а цены, возможно, до такого уровня и вырастут. Как видим, даже ядовитые ГМО-продукты не спасают положение.

Дополнительным фактором будет глобальное изменение климата, которое позволит повысить урожайность на территории России. Приход иностранного капитала в сельское хозяйство России — лучшее подтверждение всех этих тенденций. Рискну также предположить, что модным станет жить в деревне: это тоже подстегнет развитие сельского хозяйства. Уже сейчас в ряде областных центров считается «элитным» ежедневно возить детей в сельские школы (в лучшие из них), так как при прочих равных условиях учеба на свежем воздухе лучше. Фактически это некие элементы английских пансионов».

Андрей Петросян, начальник отдела ОАО «Росагролизинг»

«Дорогое хозяйство»

СФ №05(237) 11.02.2008

«Возможно, пресс-секретарь компании „Промт“ Александр Андреев прав, когда говорит, что АБВУ и Давид Ян ставят „слишком глобальную задачу“. Если планы переносятся с 2006-го на 2007 год, а затем на 2010-й, это говорит о том, что в стратегическом планировании АБВУ не все так гладко. Но у каждой медали есть обратная сторона. Вокруг такие акулы, как Microsoft, и «стаи пираний» (индийские разработчики) — что делать маленькой, но гордой птичкой АБВУ в этих „джунглях“? В джунглях выживают либо большие и сильные, либо маленькие и быстрые, но только такие, которых много. А когда ты небольшой и, самое главное, один, тогда что? Смерть?

Легко найти ошибки в действиях, особенно в действиях соседа. Сложнее выйти на рынок США и воевать на чужом поле. Еще сложнее задаться целью „перевернуть рынок“ и тем более это сделать. Но, думаю, самое нереальное в России — объединить усилия многих для достижения мечты, для того, чтобы откусить долю от мирового пирога ПО. Хотя сама идея NLC — программы, предназначенной для обработки и анализа естественных языковых массивов, — будет востребована во всем мире. Но плоды с этого дерева снимут не российские компании, а те же американцы, индусы или китайцы. А мы, впрочем, как всегда, в гордом одиночестве похлебам щипцами, радуясь, что у соседа корова сдохла. За державу не обидно?»

Владимир Малюков, Москва

«На ясном глазу»

СФ №05(237) 11.02.2008

Panasonic
ideas for life



Многофункциональное
устройство KX-MB263RU

изображенные награды являются вымышленными

Надежный помощник с отличным резюме

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

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

дневник наблюдений

золотые слова → c10

кто кого → c11

три вопроса → c12

продолжение следует → c16

пять примеров → c18



Столичные власти решили, что в городе слишком много букв

Московские власти всерьез взялись за рынок наружной рекламы. Как сообщила газета «Коммерсантъ», вслед за компанией Gallery под удар попал лидер рынка — News Outdoor Russia.

ТЕКСТ: екатерина трофимова

Двойной удар

Первые недели февраля принесли компании News Outdoor Russia (NOR), крупнейшему оператору российского рынка наружной рекламы, две неприятные новости.

На прошлой неделе председатель комитета рекламы правительства Москвы Владимир Макаров объявил, что городские власти до конца года намерены освободить от рекламы три зоны: территорию вокруг Кремля, музей-заповедник Коломенское и окрестности Новодевичьего монастыря. Как уверяют в комитете, проект уже разработан и направлен на согласование в заинтересованные ведомства. Под снос попадет свыше тысячи рекламных конструкций, большая часть которых принадлежит NOR.

По данным агентства «Эспар-аналитик», в 2007 году на рекламоносителях в «кремлевской» зоне было размещено рекламы на \$10,8 млн, в Коломенском — на \$3,5 млн, возле Новодевичьего монастыря — на \$250 тыс. NOR досталось 42% этих средств. Правда, столичные власти обещают операторам, имеющим пятилетние контракты на размещение рекламы в вышеперечисленных зонах, компенсационные места в других районах города. Но доходы с них наверняка окажутся меньше.

Генеральный директор «Эспар-аналитик» Андрей Березкин не сомневается, что власти осуществят свое намерение. «Когда было принято решение освободить зону в пределах Садового кольца от отдельно стоящих конструкций 3 х 6, оно было оперативно реализовано, — напоминает он. — Но думаю, что какие-то мелкие форматы могут остаться: планы убрать всю рекламу слишком похожи на кавалерийскую атаку».

В любом случае постепенный снос конструкций вряд ли нанесет значительный ущерб такому крупному игроку, как NOR. Гораздо более серьезной проблемой для компании могут стать финансовые претензии со стороны столичных властей. Комитет рекламы правительства Москвы предъявил оператору требование о «самостоятельной выплате в бюджет» 382,651 млн руб., то есть около \$16 млн (общая выручка группы в 2007 году составила примерно \$400 млн). Власти утверждают, что в 2002 году компания пользовалась необоснованными льготами на размещение в городе 300 рекламных конструкций. По данным газеты «Коммерсантъ», места под эти конструкции распоряжением мэра от 18 января 2001 года получила Московская ассоциация организаций химического комплекса (Ассохим) «для рекламно-информационной поддержки предприятий химкомплекса» и передала NOR права на установку и эксплуатацию носителей. В обмен на льготы оператор обязался размещать рекламные материалы в поддержку столичных химпредприятий, но не разу этого не сделал. В самой NOR уверяют, что компания не получала от Ассохим и комитета рекламы поручений разместить материалы в рамках программ поддержки химкомплекса. Кроме того, в расчетах комитета не были учтены места, выделяемые под социальную рекламу. «У нас самый большой объем размещения социальной рекламы», — замечает директор по корпоративным коммуникациям NOR Наталья Семина. По ее словам, оператор и столичные власти просто разошлись в трактовке соглашения с Ассохим.

«Эти налоговые претензии в обороте NOR, конечно, не мелочь, но о серьезном влиянии на бизнес говорить не приходится, — считает Андрей Березкин. — Нет оснований думать, что NOR — некая особая жертва. Большинство операторов находится под тем или иным прессом». Например, с давлением столичных властей не так давно столкнулся второй по величине игрок рынка — компания Gallery. В декабре 2007-го оператор был вынужден по требованию комитета рекламы правительства Москвы демонтировать 2550 своих конструкций на МКАД.

Наметившаяся тенденция настораживает участников рынка: по словам источника **СФ**, знакомого с ситуацией, непримиримые ранее конкуренты Gallery и NOR даже забыли о былых обидах и впервые начали обсуждать возможность сотрудничества. □

Норвежская Elorak намерена разрушить олигополию на российском рынке упаковки для соков. Поможет компании необычная форма пакетов. ТЕКСТ: александра убоженко

Сочный «гребешок»

Рынок асептической картонной упаковки для соков в России — яркий пример олигополии. Его крепко держат в руках две компании — Tetra Pak и SIG Combibloc. Tetra Pak начала работать с СССР еще в далекие 1950-е. SIG же пришла на отечественный рынок в 1997-м. Оба игрока чувствуют себя в России вполне комфортно. По разным оценкам, на долю шведской Tetra Pak приходится две трети всей производимой продукции, оставшаяся треть — в руках швейцарской SIG Combibloc.

Elorak тоже не новичок на российских просторах. Компания открыла местное представительство в 1992 году, еще раньше SIG Combibloc. Но оно занималось лишь продажами упаковки для молока. Впрочем, соки в упаковке Elorak тоже можно найти на полках, но только импортные. К примеру, это соки Pfanner одноименного производителя из Германии.

Вряд ли Tetra Pak и SIG Combibloc ожидали, что кто-то посягнет на их вотчину. Между тем рынок достаточно заманчивый. В 2006 году российские производители напитков закупили 6 млрд упаковок. Треть приходится на соки, остальное на молочные продукты. Рост рынка составляет в среднем 10% ежегодно.

Судя по всему, Elorak не смущает такая консолидация отрасли. Завод, который, по предварительным данным, компания запустит в Московской области в конце 2009 года, будет производить до 1 млрд упа-

Elorak собирается удивить россиян непрямолинейными решениями

ковок в год (то есть покроет 50% сегодняшней потребности). Инвестиции в строительство составят не менее 40 млн евро.

Пока завод не начал работать, Elorak предстоит решить неординарную задачу — убедить производителей соков изменить привычную упаковку. Но слезть с иглы Tetra Pak и SIG Combibloc им будет нелегко. Купив линию Tetra Pak, производитель напитков вынужден закупать у этой компании упаковку. И если сама линия стоит сравнительно недорого, то постоянные затраты на упаковку влетают в копеечку. Заготовка, например, для стандартного литрового пакета обходится в 0,45 евро, зачастую в структуре себестоимости пакета сока упаковка — самый дорогой компонент.

Впрочем, как говорит представитель «Вимм-Билль-Данна» Антон Сарайкин, компания которого для своих продуктов в основном использует продукцию Tetra Pak, в ВБД готовы рассмотреть условия сотрудничества с Elorak, если та предложит выгодные условия и интересные упаковочные решения. При этом в ВБД подчеркивают, что, даже найдя общий язык с Elorak, они вряд ли разорвут отношения с давними партнерами. Установка линий норвежской компании может быть осуществлена только при условии расширения производства самого ВБД. В компании «Нидан соки» также не отрицают возможности сотрудничества с Elorak. «Слезть с иглы Tetra Pak на соковом рынке мечтают многие», — признается один из производителей.

Специалисты полагают, что Elorak по силам осуществить задуманное. «Посмотрите в любом магазине на полки, отведенные под сок, — советует генеральный директор специализированного ресурса по молочному рынку Dairy-News Михаил Мищенко. — Там сплошные параллелепипеды, а ведь компании сейчас выпускают инновационные продукты. Им надо как-то выделяться среди остальных».

Действительно, упаковка Elorak не похожа на остальные. Один из отличительных ее признаков — так называемый гребешок (верх коробки имеет форму треугольника). У «гребешка» есть свои плюсы и минусы. Плюс в том, что на фоне прямоугольных пакетов он будет выделяться, помогая привлечь к себе внимание покупателя. Минус же в том, что у некоторых любителей соков такой вид тары может вызвать нежелательные ассоциации с молочной продукцией. За годы царствования на соковом рынке Tetra Pak покупатели успели привыкнуть к прямоугольным решениям. Впрочем, Михаил Мищенко считает, что этот минус легко превратить в плюс, если немного поиграть формой упаковки и уйти от молочных ассоциаций. □



DPA/PHOTAS

Владимир Путин,
президент РФ
→



Мы должны стремиться к установлению единой и максимально низкой ставки НДС

В преддверии выборов президент в очередной раз вспомнил об НДС. В течение ближайших лет налоговая ставка может быть снижена с нынешних 18% до 12–13%. Среди несогласных лишь отвечающий за наполнение бюджета глава Минфина Алексей Кудрин, который хочет растянуть удовольствие до 2020 года.

Анатолий Чубайс,
глава РАО «ЕЭС России»
→



Мне кажется вполне возможным сценарий, при котором мы получим нулевой торговый баланс не через пять-семь лет, как полагают некоторые оптимисты, а через два года, максимум три

Обнуление торгового баланса, по Чубайсу, приведет к тому, что в страну перестанет поступать валюта, российское государство будет вынуждено компенсировать многомиллиардные потери привлечением объемных инвестиций. Если привлечь их не удастся, кризис из плоскости финансов перекинется на политику, что может привести к глобальному коллапсу российской экономики.



АЛЕКСЕЙ КУДРИН

Вероятно, сотрудники РЕСО будут продавать не только страховки, но и ипотечные кредиты

Владельцы группы РЕСО решили заняться ипотечным бизнесом, используя потенциал своей страховой компании и опыт Андрея Савельева. ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

Ипотека с подстраховкой

Почти два года известный банкир Андрей Савельев совмещал должности председателя совета директоров Москоммерцбанка и президента группы РЕСО. На днях Савельев определился с приоритетами и покинул «Москоммерц». Правда, отдохнуть от банковской работы ему вряд ли удастся.

В конце прошлого года основные акционеры группы РЕСО братья Сергей и Николай Саркисовы продали 36,7% акций входящей в нее СК «РЕСО-гарантия» французскому страховщику AXA за 810 млн евро. Теперь, по информации «Коммерсанта», вырученные деньги братья собираются потратить на запуск амбициозного проекта — ипотечного банка, инвестировать в который планируется около \$500 млн.

Несмотря на нынешний кризис ликвидности, участникам рынка такая диверсификация кажется удачной. «Рынок ипотеки еще не насыщен, — не сомневается член правления Городского ипотечного банка Михаил Бусыгин. — Если в Нидерландах объем ипотечных кредитов сопоставим с годовым ВВП, то российские банки оформили ипотечных кредитов на 3% ВВП». Тем не менее начать этот бизнес три-четыре года назад было намного проще и дешевле, считает эксперт: за это время из-за усиления конкуренции стоимость привлечения клиентов выросла в разы.

Но в этом вопросе у РЕСО есть ноу-хау. В качестве площадки для продажи банковских продуктов планируется использовать филиалы «РЕСО-гарантии» и других компаний группы. За последние несколько лет наладить кросс-продажи банковских продуктов и тем более ипотеки через страховые компании никому толком не удалось: продукт оказался слишком сложным для страховых агентов. В РЕСО ошибки учили и собираются проводить для страховщиков специальные тренинги, обучая их продаже ипотечных программ. «Банки все равно придут к стратегии продажи кредитов через страховщиков, — уверен зампредправления Русь-банка Валерий Кардашов. — Ведь это минимизирует затраты на открытие отделений».

В новом проекте, который, скорее всего, получит название «РЕСО-кредит», Савельев займет должность председателя совета директоров. За время работы в Москоммерцбанке он сумел вывести его в тройку лидеров ипотечного рынка. Теперь акционеры также ждут прорыва: за пять лет еще не созданный банк намеревается откусить 10% ипотечного рынка. «Это будет очень тяжело, — полагает Михаил Бусыгин. — У нынешних участников рынка уже есть нарабатанная кредитная история, система продаж, опытная команда. „РЕСО-кредиту“ же многие вопросы придется решать с чистого листа». □

КТО КОГО

Клиенты на вынос

Судебный вердикт в небольшом городке Каменск-Уральский может спровоцировать массовые расправы работодателей над недобросовестными сотрудниками. **текст: дмитрий лисицин**

Иногда эпохальные изменения провоцируют ничем не выдающиеся люди. К примеру, трансферную систему европейского футбола фактически создал бездарный бельгийский игрок Жан-Марк Босман. Вердикт по его тяжбе с UEFA освободил футболистов от гнета клубов, разрешив им беспрепятственно переходить в другую команду после истечения контракта. Дело сотрудницы страховой компании «Гамма» Людмилы Владко, похоже, может спровоцировать волну изменений с противоположным знаком. Суд города Каменск-Уральского назначил ей условный срок шесть месяцев за переманивание клиентов. Точнее, за кражу коммерческой информации. По версии следствия, Владко в 2006 году ушла из «Росгосстраха», где она возглавляла региональное агентство, в компанию «Гамма» и унесла с собой базу данных клиентов «Росгосстраха».

На увод клиентов бывшими сотрудниками компании всегда реагировали остро. Например, осенью 2006 года председатель совета директоров УК «Альфа-капитал» Андрей Косогов жаловался **СФ**, что отно-

сился к ушедшему CEO компании Анатолию Милюкову как к сыну, а тот ушел в Газпромбанк и к тому же увел клиентов на \$50 млн. Раньше работодатели боролись с этим злом в основном с помощью угроз. Например, в мае 2006 года **СФ** получил письмо директора по развитию компании «Алеф-трейдинг» Ильмара Саара, адресованное клиентам компании. В нем он весьма нелестно характеризовал одну из бывших сотрудниц, попытавшуюся увести у компании клиентов. «Заранее приносим извинения за возможное некорректное поведение нашего бывшего сотрудника», — писал Саар. Характерно, что тогда некоторые клиенты «Алеф-трейдинга» сочли некорректным само письмо и отказались от работы с этой компанией.

Дело Людмилы Владко дает работодателям понять, как можно преследовать нечистых на руку работников. «Возможно, это судебное решение подвигнет работодателей более широко использовать механизмы защиты коммерческой тайны от недобросовестных сотрудников», — предположила юрист компании Salans Александра Блудян. — Работодатели больше не будут считать эту проблему безнадёжной. Однако коммерческая тайна защитит работодателей не всегда. «Одно дело, когда Марья Ивановна уносит с собой базу с сотнями фамилий и имен клиентов, — рассуждает юрист Salans Мария Ландау. — Если же клиенту просто нравилось работать с Марьей Ивановной — это просто его выбор». □

Жертвует «дочкой», «Связной» убивает двух зайцев разом — избавляется от оптового бизнеса и откладывает выплату долгов. **текст: михаил белянин**

Умерла так умерла

Гендиректор ЗАО «Связной» Андрей Возжеников подал заявку о банкротстве в арбитраж Москвы. Еще год назад гендиректором компании являлся президент и владелец ГК «Связной» Максим Ноготков. Эта компания отвечала в группе за оптовые поставки телефонов. Сейчас она не может удовлетворить налоговые претензии инспекции ФНС №9 по Москве в размере 1,223 млрд руб.

Участники рынка связывают происхождение задолженности с тем, что компания якобы недоплатила НДС в 2004–2006 годах. Также в сумму входят многочисленные штрафы и пени — в прошлом ЗАО не раз отказывалось удовлетворять претензии ФНС. Требуя признать притязания налоговиков необоснованными, за последние два месяца 2007 года компания подавала иски в арбитраж Москвы аж 22 раза. Последний был подан за три дня до заявления о банкротстве. Помимо претензий налоговых органов ЗАО «Связной» имеет и другие долги, по некоторой информации — перед поставщиками, в размере 2,754 млрд руб. С другой стороны, у компании есть дебиторская задолженность 2,564 млрд руб. Очевидно, компания бомбардировала суд

исками, надеясь на поступления от собственных должников.

ГК «Связной» — вторая по выручке после «Евросети» сеть салонов связи в России. В 2006 году ее оборот достиг \$1,83 млрд, из которых на розницу пришлось \$980,9 млн и примерно столько же — на оптовые продажи, то есть на ЗАО «Связной». Компания могла бы попытаться спасти свою непутевую «дочку», тем более что банкротство одной из структур негативно скажется на имидже всей группы. Однако еще в 2005 году было принято решение сворачивать оптовый бизнес. А бороться с имиджевыми проблемами в компании решили другим способом. Сейчас в ГК «Связной» утверждают, что ЗАО «Связной» уже не входит в группу, не уточняя, правда, кто же контролирует внезапно осиротевшую «дочку». По-видимому, руководители группы предвидели, что шансы победить ФНС невелики. Жертвует оптовым подразделением, группа изящно вышла из положения: тень «налоговых разборок» теперь упала не на нее, а на бывшую «дочку».

Правда, рассчитаться с налоговиками ГК «Связной» все же придется. Их претензии связаны с тем временем, когда ЗАО «Связной» руководил Ноготков. Похоже, процедура банкротства даст ему лишь небольшую передышку. □

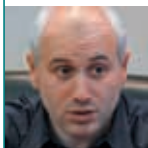


ИТАР-ТАСС

Тень «налоговых разборок» упала на бывшую «дочку» «Связного»

три вопроса

Генеральный директор «Ингосстраха» Александр Григорьев рассказал, чем закончится противостояние страховой компании с миноритарными акционерами.



«Секрет фирмы»: Московский арбитраж отклонил иск «Ингосстраха», отказавшись рассматривать законность сделки по приобретению 38,46% страховщика структурами PPF Investments. Апелляцию подадите?

Александр Григорьев: Конечно! Это же важный прецедент. Например, у банков есть закон о раскрытии собственников до конечного бенефициара. Почему у страховщиков по-другому?

СФ: Что дальше с чехами делать собираетесь?

АГ: Пусть сначала принесут документы, что они собственники этих компаний. Меня глава МИД Сергей Лавров, к которому обратился премьер-министр Чехии, спросил: «Вы почему чехов обижаете?»

Я ответил: «Извините, а вам показали документы, что эти миноритарии — чехи? Почему чешский премьер ратует за компании, собственники которых теряются в офшорах на Виргинских островах?»

СФ: Чем закончится конфликт?

АГ: Вероятность того, что Дерипаска продаст им свой пакет, равна нулю. Он мне сказал, что в ближайшие пять лет не намерен никому ничего продавать в «Ингосстрахе». А вот вероятность того, что миноритарии свой пакет продадут Дерипаске, — 99%.



«Вымпелком» выступит с Modu в наилегчайшем весе

Сотовый оператор «Вымпелком» собирается эксклюзивно продавать в России Modu — самый маленький телефон в мире. Предыдущий эксперимент компании с эксклюзивными трубками провалился. **ТЕКСТ:** павел куликов

«Вымпелком» погнался за Modu

«Вымпелком» стал одной из трех компаний в мире, помимо Telecom Italia и Cellcom, с кем израильская компания Modu заключила эксклюзивный контракт на поставку своих телефонов. Вес аппарата составляет всего 40 г, а габариты — меньше кредитки. Телефон не имеет полноценной клавиатуры и фотокамеры — периферия представлена в виде сменных модулей.

В «Вымпелкоме» подтверждают факт подписания меморандума о намерениях с Modu и сейчас раздумывают над тем, как позиционировать аппарат. К примеру, Cellcom собирается предлагать его солдатам: телефон будет продаваться в жестком корпусе с сигнальными огнями. «Вымпелком», возможно, станет продвигать телефон среди детской аудитории: Modu может выпустить для него сменные корпуса с темами из мультфильмов. Впрочем, по словам пресс-секретаря «Вымпелкома» Екатерины Осадчей, на этот счет до подписания договора о сотрудничестве никакой конкретики компания не раскрывает. Видимо, ничего определенного пока и не придумали. Очевидно одно: «Вымпелком» станет подключать телефон только к сети «Билайн».

Для малоизвестных производителей телефонов партнерство с операторами — неплохой способ выхода на сверхконкурентный рынок. Правда, срабатывает он не всегда. Например, в сентябре 2007 года компания Huawei представила на российском рынке свои 3G-телефоны, которые продает в других странах операторам Vodafone, Telefonica и T-Mobile для использования в их сетях. Однако никто из «большой тройки» предложением Huawei не заинтересовался.

«Вымпелком» уже пытался продавать коммуникаторы Ogo CT-52 по западной схеме, привязав их к своей сети. Компания намеревалась бесплатно раздавать Ogo абонентам «Билайна», купившим тарифы с ежемесячной платой 5 тыс. руб. или 1,3 тыс. руб. Однако вскоре выяснилось, что на дорогие тарифы польстилось слишком мало абонентов. Это поставило окупаемость проекта под угрозу. Найти баланс между количеством абонентов и ценой тарифа аналитикам «Вымпелкома» так и не удалось. Возможно, в компании рассчитывают найти золотую середину с менее дорогим телефоном Modu. Стоимость телефона с двумя модулями, которую анонсировала Modu, составляет \$280, Ogo — \$323.

В любом случае оператору придется решить еще более сложную проблему. Кастомизированный телефон можно перепрошить и подключить к другому оператору. И если на Западе существуют способы штрафовать абонентов за подобные операции, то в России эти механизмы отсутствуют. □

«Газпром-медиа» запустит первый в России интернет-телеканал, на котором будет все — от традиционных длинных передач до коротких любительских видеороликов. Привлечет ли столь эклектичный проект рекламодателей?

ТЕКСТ: МИХАИЛ БЕЛЯНИН

«Газпром» покажет Рунету видео

Для «Газпром-медиа» телевидение — привычный медиаформат: компании принадлежат контрольные пакеты телеканалов НТВ, TNT и «НТВ-плюс». Рунет же оставался для «медиадочки» газового гиганта terra incognita.

С лета прошлого года руководители «Газпром-медиа» вели переговоры о покупке интернет-портала RuTube — отечественного аналога знаменитого YouTube, который работает по модели видеохостинга и принадлежит корпорации Google. В январе 2008 года создатели RuTube Олег Волобуев и Михаил Паулкин и руководители «Газпром-медиа» ударили по рукам.

Информация о том, что «Газпром-медиа» запускает необычный ТВ-канал в Рунете, появилась спустя три недели после этого. Вероятно,

совпадение не случайно, и ресурсы RuTube так или иначе будут задействованы в новом проекте «Газпром-медиа». По крайней мере, по информации «Коммерсанта», с технологической точки зрения вещание интернет-канала будет устроено приблизительно так же, как и на RuTube. На портале разместят видеоплеер, с помощью которого можно будет просматривать «видео по запросу» и онлайн-трансляцию телепрограмм.

Телевизионное вещание воспроизводят некоторые сетевые проекты, в частности «Корбина-ТВ», транслирующая на своем портале в основном общедоверальные и частные ТВ-каналы. В то же время на многих сайтах можно посмотреть или даже разместить любительские ролики. Именно второй формат многие эксперты считают более перспективным.

Формат интернет-канала будет достаточно эклектичным. Располагая порталом RuTube, с одной стороны, и профессиональными командами тележурналистов НТВ и TNT — с другой, можно совместить лучшее от обоих форматов. В отличие от той же «Корбины-ТВ» контент будет уникальным, неважно, профессиональным или любительским.

Правда, зарабатывать новый канал будет вынужден по модели RuTube — размещая рекламу. Сами ролики, скорее всего, окажутся бесплатными, иначе канал вряд ли станет хоть сколько-нибудь популярным. Но RuTube убыточен до сих пор. Как отмечают эксперты, для российского рынка интернет-рекламы видеореклама остается дорогой экзотикой, пугающей большинство рекламодателей. □

**МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN**

**РУКОВОДИТЕЛЯМ
ОТДЕЛОВ ЛОГИСТИКИ
КООРДИНАТОРАМ
ЛОГИСТИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ**

**ТЕМАТИЧЕСКИЙ СЕМИНАР
КОНТРОЛЛИНГ ЛОГИСТИЧЕСКИХ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК**

Стоимость участия
6500 рублей (без учета НДС)

— **Специальное предложение**
Каждый третий участник от одной компании — бесплатно

— **Регистрация**
(495) 960 3118,
797 3171 (доб. 2047),
www.kommersant.ru,
www.sf-online.ru,
conference@kommersant.ru

02.04.2008

Коммерсантъ

Организаторы семинара
Издательский дом
«Коммерсантъ»
— Национальная логистическая ассоциация (НЛА) России
— Международный центр логистики ГУ-ВШЭ

Ведущий семинара
В.И. Сергеев —
доктор экономических наук,
профессор, президент
Международного центра логистики ГУ-ВШЭ

реклама

Невероятно, но моя жена всю дорогу молчала



ЕРІСА В Еріса ви ощутите все преимущества автомобиля классом выше: система ESP, 6-цилиндровый рядный двигатель, обеспечивающий плавный ход и тяговитость и, конечно, удивительная тишина, достигаемая повышенным уровнем шумоизоляции. Невероятно, но факт: эту тишину просто не хочется нарушать. Chevrolet Epica — прекрасный выбор от Chevrolet, иностранного автомобильного бренда № 1 в России*.



Spark



Aveo



Lanos



Lacetti sedan

**Она просто не хотела
нарушать удивительную
тишину внутри Epica**



См. также информацию о доступности и условиях предоставления кредита.

Реклама. Товар сертифицирован.

www.chevrolet.ru

Горячая линия: 8 800 200 0076



CHEVROLET



Lacetti hatchback



Lacetti wagon



Rezzo



Captiva

* По результатам продаж 2007 года среди иностранных автомобилей Chevrolet стал самым продаваемым брендом в России, по данным Комитета автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса в РФ.

«Опережать конкурентов „Синергия“ собирается за счет своей „сбалансированной“ стратегии, совмещающей наступление на федеральный и локальные рынки»

СФ №46/2006, стр. 30–34



По сведениям «Коммерсанта», холдинг «Синергия» ведет переговоры о покупке украинского концерна «Оверлайн». Для российской компании это единственный способ закрепиться на привлекательном во всех отношениях алкогольном рынке Украины. **ТЕКСТ:** полина русяева

Горилка в топку «Синергии»

Совладелец «Синергии» дальневосточный бизнесмен **Александр Мечетин** стремительно вырвался в лидеры российского водочного рынка благодаря скупке региональных заводов. Эти предприятия становились опорными точками для наступления на локальные рынки. По-видимому, «Синергия» собирается провернуть похожий трюк на украинском рынке, который отличается от российского цивилизованностью и стабильностью.

«Потребителям из постсоветских стран не надо объяснять, что за напиток такой — водка», — считает PR-директор УК «Русский алкоголь» **Александр Коровка**. Начиная с апреля 2007 года «Русский алкоголь» поставил на Украину 170 тыс. дал водки «Зеленая марка», планы на 2008 год — примерно 700 тыс. дал.

Правда, не стоит забывать о том, что «Русский алкоголь» работает на Украине не самостоятельно: «Зеленую марку» представляет «Союз-Виктан». В целом же успехи российских алкогольных компаний на Украине выглядят довольно бледно, особенно на фоне деятельности, развернутой украинцами в России. Так, еще ни одна российская алкогольная компания не покупала профильных украинских активов и дальше открытия филиалов не заходила. Крупные украинские игроки в нашей стране ведут себя куда более бойко. К примеру, «Имидж холдинг» (ТМ «Хортица», «Медовуха») к 2009 году обещает построить под Питером крупнейший в России водочный завод мощностью 18 млн дал. «Союз-Виктан» уже владеет двумя российскими производствами.

Россиянам придется постараться, чтобы нанести ответный удар. «Новому брэнду сложно получить серьезную долю на Украине, потому что здесь рынок структурирован гораздо жестче, чем в России», — считает пресс-секретарь

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Переговоры о поглощении концерна «Оверлайн» алкогольной компанией «Синергия» начались в июне 2007 года, но до сих пор не завершены. Если сделка состоится, то российскому холдингу достанутся производственные активы украинской компании — ЗАО «Первый ликероводочный завод» и ЗАО «Одесский завод шампанских вин», а также водочные брэнды «Мягков» и «Штурман». Кроме того, «Синергия» получит долю украинского рынка: по итогам десяти месяцев 2007 года она составила 4,3% в объемном выражении. Если сделка состоится, ее сумма, по оценкам аналитиков, может составить \$80 млн. Впрочем, недостатка в деньгах у «Синергии» не наблюдается: недавно компания выручила на IPO около \$190 млн.



Украинские производители водки считают, что российские коллеги не смогут предложить их рынку что-то новое

компании Nemiroff **Тагир Имангулов**.

Вторая сложность — лояльность украинцев к национальным брэндам. «Что уникального российские водочные брэнды могут предложить Украине? Ничего! — горячится владелец одной из украинских водочных компаний. — Если российский производитель приходит на украинский рынок, мы ему можем искренне сказать: „Ну и что? Продукт-то у нас лучше“».

Похоже, у российских алкогольных компаний остался единственный вариант быстро закрепиться на Украине — купить долю рынка вместе с известным местным брэндом. Конечно, «Оверлайн», мягко говоря, не самая крупная

украинская компания, к тому же серьезно зависит от России. Из 2,6 млн дал водки, произведенных ею в 2006 году, на Россию пришелся 1 млн дал.

Впрочем, вряд ли это остановит «Синергию». «Неверно воспринимать „Оверлайн“ только как брэнд „Мягков“, — утверждает Коровка. — Это прежде всего сложившаяся дистрибуторская сеть, четко поставленная система продаж. Для „Синергии“ эта покупка — отличный способ выйти на украинский рынок, что называется, вдолгую». Таким образом, Мечетин может заполучить в свою копилку популярный в России брэнд, а заодно и создать форпост для наступления на украинский рынок. **СФ**



ПЛАТИМ ВЗАИМНОСТЬЮ

Услуга Годовой контракт

Скидка от 15% на все местные и мобильные вызовы в течение года
Для подключения услуги вы можете подать заявление по факсу
и в салонах-магазинах МТС вашего региона

www.mts.ru



8 800 333 08 90



Перечень тарифов и условия услуги «Годовой контракт» вы можете узнать на сайте МТС вашего региона и в салонах-магазинах МТС вашего региона. Для получения скидки необходимо непрерывно пользоваться услугами связи МТС в течение одного года с даты предоставления скидки.

Когда бизнес вставал на паузу

Business Continuity Management (управление непрерывностью бизнеса) кажется роскошью до тех пор, пока с компанией не произойдет непредвиденное.



БОРИСЛАВ КОЗЛОВСКИЙ

№

1

Единоличный престиж.

Крайне уязвимой оказалась крупнейшая в России сеть магазинов косметики и парфюмерии «Арбат Престиж». В середине февраля, спустя две недели после ареста ее владельца Владимира Некрасова, у сети начались серьезные проблемы с поставщиками. Несколько компаний прекратили отгружать ей свой товар. Среди них, например, ГК «Единая Европа» (эксклюзивный дистрибутор марок Nina Ricci, Hugo Boss, Max Factor и других), на которую приходилось до 15% ассортимента «Арбат Престижа». Причина даже не в боязни, что компания, чей

владелец обвиняется в неуплате налогов, может быть неблагонадежным партнером. Владимир Некрасов — единственный человек в «Арбат Престиже», обладающий правом финансовой подписи. Поэтому в его отсутствие сеть оказалась неспособна расплачиваться с партнерами. Если так пойдет и дальше, ее магазины могут закрыться. □

№

2

Самовольный маршрут. В августе 2001 года программное обеспечение международной системы SWIFT, установленное в Альфа-банке, самопроизвольно изменило маршрутизацию всех его сообщений. Это привело к утрате связи с банками-корреспондентами. В результате Альфа-банк не мог выполнить поручения своих клиентов: были заблокированы рублевые и валютные платежи. В центральном офисе SWIFT на поиск причины сбоя ушло два дня. После этого инцидента Альфа-банк создал систему поддержки непрерывности бизнеса. В частности, установил терминалы SWIFT Alliance, позволяющие передавать сообщения вручную. □

№

3

Нечто с технологией.

В мае 2007 года на непредвиденную паузу встал белорусский банк с характерным названием Технобанк, являющийся одним из лидеров местного рынка пластиковых карт. Вирус под кодовым названием Neshta (от бел. «нешта» — «нечто») обрушил всю его компьютерную систему и полностью парализовал работу на несколько дней. Скорее всего, атака была спланирована хакерами, хорошо знавшими технологическую уязвимость Технобанка. Самое парадоксальное, что большинство антивирусных программ научились бороться с Neshta еще в 2005 году. □

№

4

Вне зоны доступа.

11 сентября 2001 года стало проверкой на прочность для многих компаний, в том числе и для финансовой корпорации Merrill Lynch. У нее были и программы по обеспечению непрерывности бизнеса, и антикризисный план. Вся информация хранилась на 20 тыс. серверах. Ошибкой стало слишком близкое расположение нью-йоркских офисов компании друг к другу и к месту трагедии — все они попали в зону оцепления. Работу информационных систем Merrill Lynch восстановила за неделю. Учитывая масштаб катастрофы, это недолго. Всего ликвидация последствий теракта стоила компании \$17 млн. □

№


5

Нет приема.

До сих пор единственной российской компанией, публично заявившей о наличии у нее «чрезвычайной» системы управления, остается ЮКОС. В компании имелся список из 11 управленцев, которые должны были последовательно возглавлять ее в отсутствие Михаила Ходорковского. Последним в этой цепочке стоял лорд Джейкоб Ротшильд. Но обстоятельства оказались сильнее SOS-менеджмента. Летом 2006 года, спустя три года после первых выпадов властей в адрес ЮКОСа, Арбитражный суд Москвы объявил компанию банкротом и ввел в ней конкурсное управление. □



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО



Мы постоянно думаем о том, как удвоить преимущества.

Именно поэтому лазерные multifunctional устройства Samsung печатают до 19 страниц с двух сторон всего за одну минуту.



SCX-6345N

Используйте достижения Samsung для Вашего бизнеса! К Вашим услугам — 3 года гарантии*, эксклюзивное сервисное обслуживание, срочный ремонт всего за 1 день. Высокому уровню надежности соответствует и высокое качество печати. Четко, практично, просто, быстро — этим требованиям отвечают все лазерные multifunctional устройства из линейки офисной техники Samsung. Более того, каждая модель обладает рядом дополнительных преимуществ. Например, SCX-6345N позволяет распечатывать до 19 двухсторонних листов всего за одну минуту. МФУ для офиса от Samsung.

Мы поможем найти правильное решение!



SCX-6322DN/6122FN



SCX-5530FN/5330N



SCX-4725F/FN



SCX-4521F

*Предложение действительно только для корпоративных клиентов.

Единая служба поддержки: 8-800-555-55-55 (звонок по России бесплатный).

Галерея Samsung: г. Москва, ул. Тверская, д. 9/17, стр. 1. www.samsung.com. Товар сертифицирован. Реклама.







АНТОН ЛЯЛИН родился в 1972 году. В 2001 году окончил Московский государственный университет экономики, статистики и информатики; кандидат экономических наук. Занимался закупками продуктов для отеля «Невский палас», был директором продуктового департамента дистрибуторской компании «Маркет», менеджером по ключевым клиентам Quality Products International. В 1996 году вместе с Андреем Хартли основал компанию «Глобал фудс», впоследствии ставшую одним из крупнейших поставщиков продуктов в рестораны и отели. С 2003 по 2006 годы участвовал в развитии сети стейк-хаусов «Гудман» в партнерстве с ресторатором Михаилом Зельманом. В ресторанном холдинге Зельмана «Арпиком» занимал должность операционного директора. В 2007 году запустил собственный проект — сеть гриль-хаусов «Торро гриль».

частная практика

ПЕРСОНА

эксперимент → с26
альянс → с30
конкуренция → с34

Совладелец компании «Глобал фудс» и сети «Торро гриль» **Антон Лялин** мечтает о том, чтобы в России открылось как можно больше мясных ресторанов, а его рестораны были среди них лучшими. Но пока они чуть ли не единственные.

„Будете есть так, как мы готовим“

текст:

павел куликов

фото:

кирилл тулин

Антон Лялин занимается поставками мяса для российских ресторанов с 1993 года. «Я понимаю предмет полностью, от производства до приготовления, — гордо заявляет он, — и как мясоед знаю, как его есть надо». Совладелец «Глобал фудс» до сих пор помнит свой первый кусок мяса, пожаренный им в девятилетнем возрасте в Сочи под чутким руководством мамы. С тех пор Антон Лялин превратился в настоящего мясного фаната.

Культуру питания бизнесмен пытается привить своим друзьям: отдыхая на природе, он никогда не принимается готовить шашлык, пока все не соберется за столом. Мясо нельзя есть остывшим, но раньше друзья Лялина ели его именно таким, потому что собрать их за столом было невозможно. Они играли в футбол, пускали бумеранг, а Лялин считал, что товарищи не уважают его труд. Он мариновал мясо, вез его за город, жарил, а его попрекали за «холодное мясо» и «некорректную прожарку». «Таскаетесь по территории, а я должен перед вами извиняться, — возмущался Лялин. — Надо есть мясо как положено, оно вас ждать не будет».

В 2004 году любовь к мясу переродилась в дружбу с главой компании «Арпиком» **Михаилом Зельманом**. В партнерстве с ним Антон Лялин открыл первые два ресторана сети стейк-хаусов «Гудман». А год назад друзья превратились из партнеров в конкурентов. Лялин запустил собственный ресторанный проект — сеть гриль-хаусов «Торро гриль», на которой лежит чуть ли не социальная миссия. Лялин продвигает мясную культуру в массы, и тактика у него та же, что и в среде его друзей.

В «Гудмане» клиенту стараются угодить, а в «Торро гриль» просвещают. Вдобавок в ресторанах «Гудман» меню основано на дорогих стейках, а в «Торро гриль» подают более демократичные по цене блюда — те же стейки, язык, колбаски, ребра, птицу и креветки. «Мы находимся на пределе ценового диапазона для хорошего мясного ресторана, — считает Лялин. —

с21



Конечно, можно еще удешевить, но это уже будет гриль-бар, где блюда по-другому выглядят». В «Гудмане» стейк стоит от 1 тыс. руб., а в «Торро гриль» — около 600 руб. Сроков окупаемости «Гудмана» и «Торро гриль» Лялин не называет. Но, по его словам, они примерно одинаковы, хотя средний чек в гриль-хаусе вдвое ниже — 900 руб. против 2 тыс. руб. в стейк-хаусе. Из-за низкого чека уважением к мясу и рестораторам-мясоедам проникнется большее количество людей, а этого Лялин добивается основную часть своей жизни.

Мясная культура

«ПРОФИЛЬНОГО образования у меня нет: я закончил Ленинградское мореходное училище, — рассказывает Лялин, — но меня всегда тянуло к еде, подальше от капитана и поближе к камбузу». После окончания училища и до основания «Глобал фудс» он был менеджером по продажам (специализировался на поставках в рестораны) в американской Quality Products, привозившей продукты из Европы и США. В той же компании работал его будущий партнер по «Глобал фудс» **Андрей Харли**.

Менеджеры почти не общались между собой, пока Харли не позвал всех своих коллег на рыбалку, а приехал один Лялин. Сидя с удочками, они обсудили начальство, которое не хотело идти навстречу клиентам, просящим привезти в Россию экзотические для середины 1990-х продукты, вроде американского тунца. Полгода спустя Лялин и Харли решили построить свой бизнес на ошибках работодателя, лично общаясь с шеф-поварами ресторанов, уважая их субъективный выбор продуктов.

Впрочем, экзотические продукты требовали крупных инвестиций, а первоначальный капитал партнеров составлял всего \$6 тыс. Поэтому они начали с поставок ресторанам шведской минеральной воды Ramlosa, которую закупили на пивзаводе «Балтика», владеющем эксклюзивным правом на ее дистрибуцию. Добиться уважения помогло громкое название, выбранное Лялиным и Харли для своей компании: шеф-повара считали, что «Глобал фудс» — крупная международная корпорация, стартовавшая в России с минералки.

Постепенно «Глобал фудс» расширяла ассортимент, и сейчас он составляет около 1 тыс. наименований продуктов, которые отличаются от продаваемых в супермаркетах. Одним из первых товаров в ассортименте «Глобал фудс» стало мясо из США. Антон Лялин досконально изучил особенности этого продукта: «Один и тот же отруб мяса можно найти пяти видов — разной степени зачист-

РЫНОК

В МОСКВЕ сейчас более 3,2 тыс. ресторанов, из которых около 1 тыс. — сетевые. Оборот столичного рынка общепита без учета точек на предприятиях, точек с платным входом и уличных киосков фаст-фуда в 2007 году, по разным данным, превысил \$4,5 млрд. Крупнейшими игроками рынка стали McDonald's, «Ростик групп», «Группа компаний Аркадия Новикова» и «Кофе хауз». Ежегодные темпы роста рынка составляют 12–15%, в демократичном сегменте — 20%. Для сравнения: европейские рынки растут не больше чем на 3% в год, а американский и вовсе стагнирует.

Ресторанов, специализирующихся на мясных блюдах, в России единицы. В Москве это «Дядя Гияй», El Gaucho, Polo Club, семь стейк-хаусов «Гудман» и два гриль-хауса «Торро гриль». В Петербурге — сеть из двух ресторанов «Монтана», стейк-хаус Korovabar и Stroganoff Steak House. Участники рынка видят две причины малочисленности мясных ресторанов. Открыть стейк-хаус на 15–20% дороже по сравнению с обычным рестораном. Другая причина в том, что пришедшая из Америки культура потребления стейков и блюд с гриля в России пока не распространена.

НОУ-ХАУ

Совладельцы сети «Торро гриль»:

- развивают формат гриль-хаусов — ресторанов с более демократичными ценами, чем в популярных стейк-хаусах «Гудман» ресторанного холдинга «Арпиком»;
- изучают опыт американских и аргентинских мясных ресторанов и производств, заимствуя самое лучшее;
- организуют семинары для рестораторов и шеф-поваров в рамках собственного проекта «Академия мяса», чтобы «раскачать» мясной сегмент ресторанного рынка.

ки и мраморности, а стоимость его может варьироваться от \$7 до \$100 за килограмм». Поскольку главным отличием своей компании от более крупных поставщиков Лялин хотел сделать гибкость, то он старался угодить всем капризам шеф-поваров.

Впрочем, для начала Лялину нужно было сделать своих клиентов еще более капризными, чем они есть. «Рестораторы и шеф-повара не так часто выезжали за границу и не видели всего разнообразия мясных продуктов и техник их приготовления», — объясняет Лялин. — На выходе могут получаться фантастические продукты: например, мясо можно сделать таким мягким и нежным, что можно есть его ложкой». Совладельцы «Глобал фудс» много путешествовали в поисках новых партнеров, а среди клиентов вели «просветительскую работу». «Чем выше будет общая культура потребления стейков, мяса и колбасок, тем нам будет проще на этом рынке», — не сомневается Лялин.

Побывав в Америке на высокотехнологичных мясных производствах, где ежедневно забивают по 5 тыс. голов скота, Лялин окончательно возвел мясо в культ. На одном из таких производств он оказался в одной группе с очень крупными клиентами из Японии. Перед мясом все оказались равны — и японцы, и мелкий заказчик Лялин. «Все снимают свои цапки, надевают специальные халаты и штаны, прикрывают бороды, — восторгается Лялин. — Неважно, что при этом похожи на бабушек и ужасно выглядят, ведь гигиена превыше всего».

Еще большее впечатление на Антона Лялина произвело посещение многочисленных мясных ресторанов, где чаще всего велись переговоры с американскими партнерами по бизнесу. Лялин побывал в сетевых ресторанах Morton's, Fleming's, Peter Luger и многих других. «Но на „Гудман“ меня явно вдохновила сеть Smith & Wollensky, — вспоминает Лялин. — Когда я увидел их рестораны, то подумал, что в России тоже должны быть стейк-хаусы». В России уже были отдельные мясные рестораны — «Дядя Гиляй», El Gaucho, Polo Club, но они не специализировались исключительно на мясе и сейчас не настолько известны, как «Гудман». Создатели сети в какой-то степени стали первопроходцами.

Лялин и Зельман

С РЕСТОРАТОРОМ Михаилом Зельманом Лялина свел случай. Компания Зельмана «Арпиком» совершала закупки в «Глобал фудс», но в какой-то момент они сократились в семь раз. Лялин поинтересовался у торговых агентов, в чем причина, и позвонил Зельману: «Миша, твои закупщики откровенно вымогают у моих торговых агентов взятки». Зельман обещал разобраться, после чего закупки выросли до прежних масштабов. «Это было мимолетное знакомство», — резюмирует Лялин.

Зельман и Лялин по-настоящему подружились, когда у совладельца «Глобал фудс» появилась идея открыть мясной ресторан. С этой задумкой он последовательно обращался к многочисленным клиентам. Первыми выслушали идею рестораторы **Игорь Бухаров** и **Дмитрий Немировский**. «У мясного сектора хорошие перспективы, у нас же страна мясоедов», — агитировал Лялин. «Лялин, мясо с кровью в нашей стране люди жрать не будут, это не модно», — отвечали рестораторы. Михаил Зельман стал единственным, кто посчитал иначе. Случайно услышав об идеях Лялина, он сам предложил партнерство совладельцу «Глобал фудс».

В 2003 году, когда был создан «Арпиком», Зельман пришел к выводу, что в России можно открывать любой ресторан и он будет прибыльным. В Америке одна точка питания приходи-

«Таскаетесь по территории, а я должен перед вами извиняться. Надо есть мясо как положено, оно вас ждать не будет»

лась на 150 человек, у нас — на 2 тыс. Пользуясь финансированием совладельцев «Арпикома», близких к структурам **Искандера Махмудова**, ресторатор Зельман открывал точки питания самых разных концепций, чтобы понять, какие из них могут стать перспективными, и затем тиражировать их. Формат стейк-хаусов прошел этот тест. «Все рестораны „Гудман“ сейчас прибыльны», — утверждает Михаил Зельман.

После того как летом 2004 года Лялин и Зельман открыли в Москве два первых ресторана «Гудман» на Новинском бульваре и Тверской улице, взгляды на дальнейшее развитие сети у партнеров разошлись. Зельман запланировал следующие два ресторана в торговых центрах «Шука» и «Ереван плаза», а Лялин посчитал эти места неподходящими для премиальных стейк-хаусов. «Там другие клиенты, и мне не кажется логичным объединять все четыре ресторана под брэндом „Гудман“, — высказывал он свою точку зрения. Более того, Антону Лялину казалось, что двух стейк-хаусов под одним брэндом для мегаполиса достаточно: «Поход туда должен быть незабываемой мясной трапезой, и столик нужно заказывать за две-три недели, как в мой любимый стейк-хаус Peter Luger в Нью-Йорке».

Примеры американских сетей стейк-хаусов, которые открывают не более трех точек в крупном городе, Зельмана не убедили. Тогда Лялин предложил ему открывать в менее престижных районах города не стейк-хаусы, а гриль-хаусы — более демократичные рестораны с меньшим средним чеком и под другим брэндом, но ресторатор отказался. «„Арпиком“ работал над проектами „Гудман“ и „Колбасофф“, и у нас не было ресурсов, — вздыхает Зельман. — А я не пойду без своей команды в новый проект: не смогу сделать хороший ресторан».

Партнеры разошлись и остались «просто друзьями». За время партнерства с Зельманом Лялин получил должность операционного директора и «небольшую» долю в «Арпикоме». В 2006 году он ушел со своей должности, долю в компании продал. Часть средств на развитие новой сети у него была и до этого: в 2005-м Антон Лялин и Андрей Хартли продали «Арпикому» 50% своей

Офисная планета®

товары для офиса

КАТАЛОГ и ДОСТАВКА ТОВАРА
БЕСПЛАТНО

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

Сервис доступен более чем в **200** городах России
Быстрый поиск поставщика **Офисная планета** в Вашем городе:

www.office-planet.ru

ОБЩЕРОССИЙСКАЯ СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ТОВАРАМИ ДЛЯ ОФИСА

Реклама



компании «Глобал фудс», по оценкам, за \$4–6 млн. Покупая долю в «Глобал фудс», Михаил Зельман хотел сделать логистику ресторанный холдинга еще более оперативной и менее затратной.

На открытие ресторана на 200 посадочных мест нужно от \$800 тыс. до \$1,5 млн. Средств для интенсивного развития нового проекта у Лялина не нашлось, и он привлек единомышленников. Совладельцами «Торро гриль» стали корпоративный шеф-повар «Глобал фудс» **Кирилл Мартыненко**, бывший бренд-менеджер российского подразделения Nestle **Татьяна Столповских** и ресторатор **Галина Иващук**. Партнеры открыли в 2007 году два ресторана «Торро гриль» и уже подыскивали места для запуска еще двух точек к концу 2008-го.

Академия мяса

ЧИКАГСКИЕ ХОТ-ДОГИ местные жители считают лучшими в Америке и никогда не подают к ним кетчуп — только горчицу. Когда бывший президент США **Билл Клинтон** был в Чикаго, он остановился на одном из перекрестков, чтобы поесть знаменитый хот-дог. Его начальник охраны устроил скандал из-за отсутствия кетчупа, а Клинтон подошел к нему и сказал: «Мне тоже не дали, все нормально, они никому не дают кетчуп».

Лялин в восторге от этой истории: «Вот это очень хорошо и очень правильно. Это традиция, и ее нужно уважать. Если хотите получить удовольствие, то будете есть так, как мы готовим». Концепция меню в «Гудмане» построена на трех видах стейков — «Нью-Йорк», «Рибай» и «Миньон», и каждый прожаривают в точном соответствии с капризами клиентов. В «Торро гриль» клиент

«Лялин, мясо с кровью в нашей стране люди жрать не будут, это не модно»

может не заказывать блюдо специально, а взять с гриля уже готовым, по рекомендации повара. В этом коренное отличие подходов Зельмана и Лялина к мясной кухне.

Лялин предельно вежлив с гостями, но по-прежнему не выносит неуважения к мясу и мясоедам. Когда посетители просят суши, потому что «сейчас везде есть суши», возмущенный Лялин указывает им на дверь. В качестве скатерти в «Торро гриль» используется лист бумаги, где написаны рецепты приготовления мяса, способы разделки мясной туши и подробные сведения о полезности культового продукта. Лялин любит поучать клиентов, но при этом постоянно учится и сам.

В общем-то, концепция сети «Торро гриль», как и в случае с «Гудманом», появилась во время одной из ознакомительных поездок за рубеж. В 2003 году в России запретили импорт американского мяса, и Лялину пришлось искать новых поставщиков. Аргентинский мясной трейдер **Эрнесто Валенштайн** пригласил Лялина посмотреть, что такое «настоящее аргентинское мясо и настоящий аргентинский ресторан». Так Лялин узнал про аргентинские блюда на гриле и положил их в основу своей кухни. Из Южной Америки он заимствовал и некоторые элементы интерьера.

Так же как во времена создания «Глобал фудс», Лялин старается передать свои знания шеф-поварам и рестораторам, но преследует уже совсем другую цель. Вместе со своим партнером по «Торро гриль» Кириллом Мартыненко он проводит для них семинары в рамках проекта «Академия мяса», рассказывая о рынке, приготовлении и хранении мяса. Лялин хочет подвигнуть рестораторов на открытие новых мясных точек разных концепций. Он надеется, что мясное направление станет таким же популярным, как японская кухня. «В один ресторан будут ходить на колбаску, в другой — на гриль», — мечтает мясоед.

Михаил Зельман, похоже, тоже был бы рад появлению новых мясных ресторанов. Вначале, по словам Лялина, он посчитал «Торро гриль» своим конкурентом, сейчас думает иначе. «Это абсолютно разные концепции», — утверждает Зельман.

Лишиться статуса мясного гуру, каковым его считают на рынке общепита, Лялин не намерен и информацию о любимом предмете старается фильтровать. «Когда меня спрашивают, какое оборудование нужно, если продаешь пять стейков в день, я отвечаю: сковородку хорошую купите», — говорит Лялин. — Никакой иронии в этом нет: чугунная сковорода — фантастическое оборудование». Сам Лялин использует в своих ресторанах грили оригинальной конструкции. Поставщика этих грилей он нашел опять же в Аргентине и, несмотря на эксклюзивный контракт, имени его не называет.

В любом случае новые концепции мясных ресторанов в России не спешат появляться. Только холдинг Ritzio переделывает часть помещений игровых клубов в гриль-бары «Гран-при». Но у Лялина предприятие Ritzio вызывает лишь тоску, он не верит в его успех, а других громких заявлений об открытии мясных ресторанов на рынке общепита пока не прозвучало. «Учить — неблагодарное дело, — вздыхает Лялин. — Никто не хочет быть пионером, все хотят „стричь бабло“». **СФ**



Бросайте всё и бегите к дилеру Opel!

2 0 0 8
7

Только сейчас у Вас есть возможность приобрести автомобили Astra*, Meriva, Zafira, Vectra и Antara 2007 года у официальных дилеров Opel на очень... очень выгодных условиях.**

Спешите! С каждым днем автомобилей становится меньше!

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

www.opel.ru

* Кроме Astra седан.
** Сроки проведения акции – до 31 марта 2008 года. Реклама.

ОТ МОСКОВСКОГО ДИСТРИБУТОРА АЛКОГОЛЯ «ДЕЙРОС» ОТВЕРНУЛИСЬ ОСНОВНЫЕ КЛИЕНТЫ, А ПРОДАЖИ СОБСТВЕННОЙ МАРКИ «ДОВГАНЬ» УПАЛИ В ДЕСЯТЬ РАЗ. ОТ БЕЗЫСХОДНОСТИ ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИИ РЕШИЛИ РАЗРАБАТЫВАТЬ НА РЫНКЕ НОВЫЙ СЕГМЕНТ — ЖЕНСКУЮ ВОДКУ.

текст: **НИКОЛАЙ ГРИШИН**

Ищите женщину



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ

«Три тетki с размазанной помадой и потекшей тушью. Одна спит, вторая рыдает, а третья поет. Ну, и носы у всех покрасневшие должны быть», — описывает свои ассоциации с водкой «Дамская» посетитель сайта Sostav.ru.

«О милые наши прекрасные дамы, давайте же набухаемся водки в конце-то концов! Ужас какой-то! Дамы водку не пьют, вам не кажется? Я считаю эту рекламу оскорблением в свой адрес!» — вторит ему другая посетительница.

За всей этой вакханалией на популярном маркетинговом ресурсе с интересом наблюдает генеральный директор и совладелец «Дейроса» **Игорь Володин**. Количество комментариев к новости о последней рекламной кампании водки «Дамская», где бутылка украшена платьем а-ля Мэрилин Монро, уже перевалило за сотню. «Живой интерес, равнодушных нет, — радуется Володин. — А негатив идет в основном от конкурентов».

Расчет у «Дейроса» прост — компания хочет создать новый сегмент на рынке крепкого алкоголя. Выбрав в качестве целевой аудитории женщин и украсив бутылку порхающими бабочками, Володин всерьез надеется избежать конкуренции с популярными брэндами на стагнирующем водочном рынке. Все попытки других производителей заработать на «женской» водке провалились. Но, похоже, для «Дейроса» это единственный путь — дистрибуторский бизнес компании сошел на нет, а раскрутить собственные «мужские» марки до сих пор не удавалось.

Наследство Довганя

В СЕРЕДИНЕ 2000-х многие дистрибуторские компании оказались меж двух ог-

«Дейрос» рассчитывает на покупательниц, не стесняющихся приобретать водку

ней: с одной стороны, розничные сети начали жестко давить на поставщиков, сбивая входящие цены и требуя платежей за место на полках, с другой — производители принялись создавать собственные торговые дома и отказываться от неценовых услуг оптовиков. Маржа дистрибуторов скукожилась до критического уровня.

Самые дальновидные к этому времени уже успели подстелить себе соломку. К примеру, ГК «Савва» перестала продавать сигареты и занялась производством санфаянса и текстиля, а импортер шоколада **Андрей Коркунов** открыл собственную фабрику в Одинцово.

На алкогольном рынке из-за высокой конкуренции и постоянных нападков государства эти процессы проходили в еще более жесткой форме — к настоящему времени в Москве и Питере «чистых» дистрибуторов, которые занимались бы только оптовыми продажами водки, практически не осталось. Все принялись запускать свои бренды: «Винэксим» — «Путинку», «Кристалл Гросс» — «Славянскую» и т. д. В регионах ситуация для бизнеса дистрибуторов получше — многим производителям не с руки открывать в провинции филиалы из-за невысокой емкости рынка, и они прибегают к услугам посредников.

Нельзя сказать, что один из крупнейших дистрибуторов алкоголя в Москве и Московской области «Дейрос» на эти процессы закрывал глаза. Учредители компании **Дмитрий Свиридов** и **Михаил Джанбулатов** занимались оптовыми поставками алкоголя с 1996 года и имели права на эксклюзивную дистрибуцию популярной в конце 1990-х водки «Салют, златоглавая!». Обороты компании в начале 2000-х доходили до 3 млрд руб. в год. Но при этом она все время пыталась обзавестись еще и собственными брендами. Так, в 2001 году компания выкупила у инвестиционного фонда «Спутник» марку «Довгань».

Эта водка появилась в магазинах еще в 1995 году, быстро завоевала популярность и оказалась среди лидеров рынка. Вдохновленный успехом **Владимир Довгань** решил сделать бренд имени себя родоначальником целой плеяды из 200 товаров — от чая до зубной пасты. Такая всеядность быстро вышла Довганю боком — к 1998 году начались финансовые проблемы, и он продал бренд фонду **Бориса Йордана** «Спутник», а сам занялся общественной деятельностью. Йордан спустя два года потерял интерес к водочному бизнесу и перепродал марку «Дейросу».

Но и дистрибутору поставить на ноги известный бренд оказалось не под силу. Если в 2001-м продавалось 720 тыс. дал «Довганя» в год, то сейчас около 50 тыс. Причем в основном в Воронежской области, где марку разливают. «Все ведь рождается и умирает — жизненный цикл торговой марки тогда был на стадии падения», — философствует Игорь Володин. По его словам, средства, на нее потраченные (сумма, правда, не раскрывается), себя уже давно отбили и сейчас водка «Довгань» превратилась в «дойную корову» — деньги приносит небольшие, но и рекламных вложений не требует никаких.

«В продвижение водки „Довгань“ в 1997 году мы вложили \$17 млн. Тогда Coca-Cola тратила на рекламу в России меньше, — вспоминает возглавлявший в те времена представительство корпорации Довганя в Санкт-Петербурге, а сейчас директор центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя „Цифра“ **Вадим Дробиз**. — Последующие владельцы бренда вкладывали в продвижение гораздо меньше. Чего уж удивляться, что марка сошла на нет?».

Впрочем, другая затея «Дейроса» — водка «Добрая» — умерла, даже не успев родиться. В компании запускали тестовые продажи марки три раза с 2005-го по 2007 годы, но все безуспешно. Причем если изначально «Дейрос» практически не тратился на рекламу, то в последний раз вложил в продвижение \$2 млн, однако продажи все равно не пошли. Очевидно, такой бренд больше подходит для сока, чем для крепкого алкоголя.

Крушение дистрибутора

МЕЖДУ ТЕМ в 2006 году уже в самом «Дейросе» начались «недобрые» времена — компания потеряла основу своего портфеля, марку «Салют, Златоглавая!». Ее владелец осетинский водочный завод «Салют» решил дистрибутировать бренд самостоятельно. Отвернулись от компании и другие производители водки, которые создали собственные торговые дома.

В результате в июне 2006 года «Дейрос» продал компании «Форвард трейд» свой дистрибуторский бизнес — 1,25 тыс. контрактов с розничными точками в московском регионе и права аренды складского комплекса на Таганке. Из 300 сотрудников в компании осталось лишь 70 человек.

В свои силы Свиридов и Джанбулатов, очевидно, уже не верили, так что пригласили в компанию нового гендиректора —

ДОСЬЕ

«ДЕЙРОС» создали в 1996 году предприниматели **Дмитрий Свиридов** и **Михаил Джанбулатов**. Изначально компания занималась дистрибуцией крепкого алкоголя в Москве и Московской области, специализировалась на несетевых розничных магазинах. Ключевая торговая марка, на продажи которой «Дейрос» имел эксклюзивные права, — «Салют, златоглавая!». Одной из первых компания стала продвигать водочные бренды через зонтичные марки, рекламируя их под видом минеральной воды. В 2001 году компания выкупила у инвестиционного фонда «Спутник» бренд «Довгань» в категориях «спиртные напитки» и «закуски», но возродить легендарную марку так и не удалось. В 2006 году «Дейрос» продал свой дистрибуторский бизнес фирме «Форвард трейд», привлек в компанию нового гендиректора Игоря Володина и запустил новую торговую марку водки «Дамская».

НОУ-ХАУ

Компания «Дейрос»:

- продала дистрибуторский бизнес;
- стала оказывать логистические услуги;
- запустила новый водочный бренд, рассчитанный на женщин;
- вложит в рекламу водки «Дамская» \$8 млн.

РЫНОК

КОНКУРЕНЦИЯ на рынке водки жестче некуда. По оценкам «Дейроса», в России продается около 5 тыс. торговых марок водки. Большинство из них известно лишь в своих регионах, но есть и общепризнанные гранды. Например, «Зеленая марка» холдинга «Русский алкоголь», по расчетам «Бизнес Аналитики», в прошлом году занимала 6,1% рынка, «Путинка» «Винэксима» — 5%.

При этом производство крепкого алкоголя неуклонно снижается: в 2004 году, по данным «Росспиртпрома», было выпущено 134 млн дал водки, в 2005-м — 132 млн дал, а в 2006-м — лишь 119 млн дал. Тогда как совокупные мощности российских предприятий, выпускающих спиртосодержащие напитки, превышают 350 млн дал. Однако, по оценкам центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя «Цифра», объем рынка водки в деньгах практически не падает, колеблясь на уровне около \$9,55 млрд. Объясняется это тем, что на 25–30% в год растет потребление премиальной водки (250–300 руб. и более за бутылку 0,5 л). По прогнозам ИК «Ренессанс капитал», в ближайшем будущем среднегодовой темп роста рынка дорогой водки сохранится на уровне 25%.



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ

Украсив бутылку порхающими бабочками, Игорь Володин решил сломать стереотип, что водка сугубо мужской напиток

Игоря Володина. В счет будущих заслуг ему с ходу отдали 20-процентную долю в компании. Есть за что — Володин до этого работал в холдинге «Диамант алко», где создал и раскрутил марку «Беленькая». В прошлом году на нее польстился холдинг «Синергия», заплатив за бренд, по слухам, около \$40 млн.

«Паники не было, был кризис — компания начала проедать оборотные средства. Никто не понимал, что и как нужно делать», — вспоминает первые дни своей работы в «Дейросе» Володин. Первым делом он нашел применение остаткам дистрибуторского бизнеса — сохранившимся складским помещениям на юге Москвы и автопарку.

Володин решил превратить «Дейрос» в логиста. Конечно, это ударило по марже: если дистрибутор может претендовать на маржу 15–20%, то логистический оператор лишь на 7–8%. Но и работы у логиста поменьше — продавать ничего не надо, лишь отгружать товар в те магазины, куда укажет клиент. Пока у «Дейроса» всего один клиент — Ставропольский винно-коньячный завод.

Вторая задачка была сложнее. Помимо логистики компания решила сосредоточиться на разработке и запуске новых алкогольных брендов. «Делать очередную водку с ностальгическими или имперскими нотками? Да нас с ней и на порог магазинов не пустят», — уверяет Володин. — Нам была нужна настоящая бомба».

В качестве взрывной технологии решили использовать гендерный маркетинг.

«По данным „Комкона“, 45% женщин иногда пьют водку, 35% покупательниц водки в магазинах — женщины. В конце концов, на Западе у водки „женский“ имидж, ведь пьют ее в основном в коктейлях. Почему бы не предложить традиционный напиток в элегантной форме нашим дамам?» — убеждает директор по маркетингу «Дейроса» **Наталья Шумилина**. Любопытно, что с 2006 года маркетингом в «Дейросе» руководит именно женщина.

Разработку марки доверили международному агентству Future Brand, разлив водки — питерскому производителю «Ладога», а рецептуру стали обкатывать на фокус-группах. И к концу прошлого года в «Дейросе» создали, наконец, водку «Дамская» со вкусом лайма и ванили, в бутылке с порхающими бабочками и с необычной для водки «коньячной» пробкой. Продукт получился недешевым. Цена «Дамской» на полках — 250–300 руб.

Только вот незадача — пока разрабатывалась «Дамская», «Дейрос» растерял почти всю свою дистрибуторскую инфраструктуру. К примеру, в сеть «Карусель» компании удалось попасть лишь через дистрибутора «Ладоги» «Русалко». Так что сейчас продвигать новый продукт «Дейрос» собирается через дистрибуторов элитного алкоголя. Работать с сетями она тоже собирается напрямую — благо некоторые логистичес-

кие мощности у компании еще остались. Уже удалось попасть в «Метро» и «Ашан».

Но для оптовиков женская водка в портфеле марок — это экзотика, на которую они вряд ли будут делать основную ставку. А уже к ноябрю 2008 года «Дейрос» хочет продавать 500 тыс. бутылок «Дамской» в месяц в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге (пока компания ориентируется лишь на три города). Это не так уж мало. К примеру, лидер сегмента «Русский стандарт» реализует около 2,5 млн бутылок в месяц в России и на экспорт. Похоже, вскоре «Дейросу» придется восстанавливать свою дистрибуторскую инфраструктуру или хотя бы создавать эксклюзивные команды продавцов в команде дистрибуторов. «Запустив „Путинку“, мы тоже вывели дистрибуцию в отдельный бизнес», — рассказывает вице-президент «Винэксима» **Станислав Кауфман**. — И столкнулись с тем, что в новый продукт попросту никто из крупных оптовиков не поверил». Пришлось действовать через игроков «второго» эшелона, а лишь затем подтянулись ведущие дистрибуторы.

И это полбеды. «Дейросу» предстоит преодолеть еще один, куда более крутой барьер: сломать стереотип, что водка — сугубо мужской напиток.

Дамское счастье

РАССКАЗЫВАЯ о водке и женщинах, Володин не может усидеть на месте. Он постоянно вскакивает с кресла, рисует графики, просит секретаршу принести бутылку ванильной водки и ВТЛ-материалы в форме цветочной гирлянды. «Потребность в алкоголе есть у любого человека, независимо от пола. В то же время в водке содержание примесей наиболее жестко контролируется ГОСТом, а значит, это самый безвредный крепкий напиток», — убеждает Володин. — Все стереотипы, что водка — это небритые мужчины, выпрезвитель, похмелье — от лукавого. Главное не злоупотребить. Ведь если сока выпить два ведра, то тоже плохо станет». Похоже, после истории с неудачным запуском «Доброй» водки он до сих пор недолюбливает производителей соков.

Впрочем, слова Володина выглядят куда более убедительными, когда он признается, что «Дейрос» потратит на продвижение «Дамской» в 2008 году \$8 млн — такие рекламные бюджеты сейчас есть лишь у лидеров рынка, для нишевого продукта это очень много. Кампания уже началась в московском метро — эскалаторы не относятся ни к наружной рекламе, ни к транспорт-

ной, так что водочники там обосновались прочно. Вскоре к кампании подключатся женские журналы — Cosmopolitan, Glamour, «Лиза» и другие. Основной посыл — водка для девичников, «между нами, девочками».

«Дейрос» первым среди водочников сделал ставку только на «женскую» водку. Но похожие эксперименты в России уже были и закончились не слишком удачно. К примеру, РВБК в начале 2000-х запустила «женскую» водку «Белая пантера», но вскоре закрыла проект, благо тогда был весьма популярен другой брэнд компании — «Флагман». «Выяснилась прелюбопытная вещь: женщинам не нужна женственная водка. Они воспринимают этот продукт как брутальный и ожидают от него такого же визуального решения», — рассказывает экс-вице-президент по маркетингу РВБК **Герман Климовский**.

С такой же проблемой столкнулся и Владимир Довгань, пытавшийся вывести на рынок «Довгань Дамскую» еще в 1990-х. «Женщины, выбирающие крепкий алкоголь, это практически мужчины в психологическом плане. Они борются за равно-

«Женщинам не нужна женственная водка. Они воспринимают этот продукт как брутальный и ожидают от него такого же визуального решения»

правие, и бабочки им не нужны», — делится похожими наблюдениями Вадим Дробиз. Впрочем, в «Дейросе» неудачу женской «Довгань» объясняют тем, что в первую очередь она воспринималась как водка «Довгань», а лишь затем как «Дамская». Теперь, убрав из названия марки фамилию ее основателя, в «Дейросе» надеются вдохнуть в брэнд новую жизнь.

Украинский ТД «Мягков» первым, как утверждает директор по маркетингу компании **Сергей Венгер**, выпустил на рынок водку в «парфюмерной» бутылке, больше подходящей, на первый взгляд, косметической продукции, нежели крепкому алкоголю. Но в начале этого года и «Мягков» отыграл назад — новая конструкция бутылки рассчитана на «охват мужской руки» и вообще выглядит менее женственной.

«А давайте выпустим дамский пурген», — шутит Станислав Кауфман. — Водка

товар консервативный и традиционно „мужской“, даже если женщины иногда покупают и пьют его. „Дейрос“ выстрелил в никуда».

В самой компании убеждены, что как раз хорошо прицелились. На рынке есть женские сигареты, бритвы и пиво. Водка в этот ряд, судя по графикам и расчетам выпускника МИФИ Володина, укладывается идеально. Впрочем, в свободное от размышлений о тяге женщин к спиртному время, Володин нашел на рынке еще одну свободную нишу. «Дейрос» разработал «органическую» марку водки «Таловская», рожь для которой выращивается только в определенном регионе и, естественно, без использования химических удобрений. Пока проект отошел на второй план, но если женщины не оценят «Дамскую», то Володин наверняка взбудоражит рынок еще одной громкой затеей. **СФ**

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

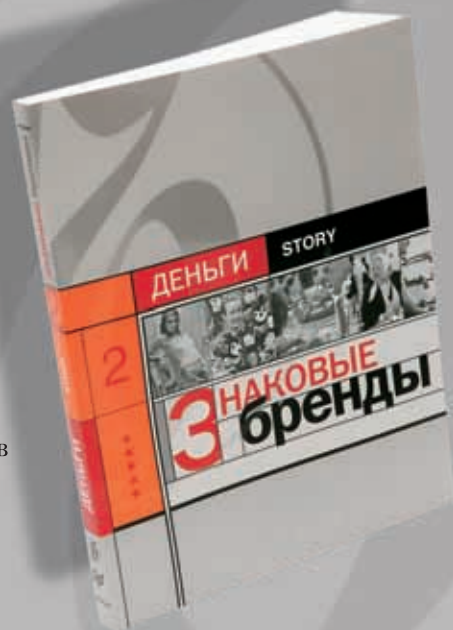
без них
мир был бы другим

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

Коммерсантъ

ПИТЕР®

Мизантроп



Покупайте книгу:

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

реклама

СТАРЕЙШАЯ КОМПАНИЯ НА РЫНКЕ КИНОРЕКЛАМЫ «КАРМЕН МЕДИА» ОБЪЕДИНИЛАСЬ СО СВОИМ ДАВНИМ СОПЕРНИКОМ «СИНЕМА ИНТЕРНЕШНЛ» И АГЕНТСТВОМ ASAP. ТАКИМ ОБРАЗОМ ОНИ РАССЧИТЫВАЮТ ПРЕВРАТИТЬ СВОИ УСЛУГИ ИЗ НИШЕВОГО ПРОДУКТА В ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ ЭЛЕМЕНТ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ. текст: екатерина трофимова

Кино на троих



Павел Шиловский (справа), Иван Круглов и Екатерина Федянина надеются, что услуги «Синема 360» попадут в шорт-лист крупных рекламодателей

«Я им сказал: „Ребята, хватит чесать затылок, пойдем уже“, — вспоминает генеральный директор компании «Кармен медиа» **Павел Шиловский**. И «ребята» пошли. В январе 2008 года «Кармен медиа» совместно с агентствами «Синема интернешнл» и ASAP объединили свои киноподразделения и создали компанию «Синема 360», которая, по их расчетам, занимает около

50% российского рынка рекламы в кинотеатрах и 15% рынка продакт-плейсмента. В абсолютном выражении эти цифры не так уж велики, потому что доля «важнейшего из искусств» в рекламном пироге пока ничтожна. Так, по данным АКАР, за первые три месяца 2007 года рекламодатели потратили около \$1,8 млрд. Между тем за весь прошлый год на продвижение продуктов через кинотеатры, по разным оценкам, было израсходовано всего

\$15–30 млн, а на продакт-плейсмент — \$30–40 млн.

Основная задача, анонсируемая создателями «Синема 360», — ежегодно прирастать в денежном выражении на 30% и постепенно превратить свой нишевый сегмент в солидный рынок. «Мы будем стараться, чтобы кино заняло место в шорт-листе рекламодателей не по остаточному принципу, а как полноценный и желанный компонент рекламных кампаний», —

Возможно, компании объединились не столько «за», сколько «против». Недавно первооткрыватели кинорекламной ниши оказались перед лицом общей угрозы

обещает **Екатерина Федянина**, совмещающая пост генерального директора «Синема 360» с аналогичной должностью в «Синема интернешнл».

Попасть в шорт-лист кинорекламе мешает прежде всего высокая CPT (cost per thousand — цена рекламного контакта с 1000 зрителей). В кино она составляет \$60–250 в зависимости от региона, в котором проводится рекламная кампания. Для сравнения: в печатных СМИ CPT оценивается в \$10–16, на радио — в \$6, а на телевидении — в \$2–3. Причина — в относительно небольшой аудитории кинотеатров: в 2007 году в России было продано 113 млн билетов. С другой стороны, это на 19% больше, чем годом ранее. Так что у «Синема 360» есть вполне реальные шансы подняться на кинематографическом буме. Хотя, возможно, компании объединились не столько «за», сколько «против». Недавно первооткрыватели кинорекламной ниши оказались перед лицом общей угрозы.

Пять лет одиночества

ПЕРВЫМ АГЕНТСТВОМ, которое стало продавать в России рекламу в кинотеатрах, было «Кармен медиа». Оно образовалось в 1998 году на базе кинокомпании «Кармен», занимавшейся прокатом авторского кино, и долгое время оставалось единственным в своем роде. Соперники у «Кармен» появились с возрождением в стране интереса к кино: в 2003 году была основана «Синема интернешнл», а в 2005-м — «Киномедиа».

«Мы пришли позже, поэтому собственное конкурентное преимущество видели в развитии технологий», — описывает Екатерина Федянина ноу-хау своей компании. Например, «Синема интернешнл» создала внушительную базу данных по кассовым сборам вышедших фильмов, которая сегодня позволяет с большой долей вероятности прогнозировать прокатную судьбу картин, только запущенных в производство. Таким образом специалисты компании могут эффективнее рассчитать потенциальную отдачу от рекламных роликов, предвещающих киносеанс. Также «Синема интернешнл» разработала программу автоматизированного расчета

реklamной кампании в кинотеатрах, благодаря которой можно предоставлять клиенту финансовые выкладки всего за час, тогда как у «Кармен медиа» на это уходил целый день.

«Киномедиа» имела козырь не менее сильный, чем технологии. Она была аффилирована с крупнейшей российской сетью кинотеатров «Каро» (29 кинотеатров со 144 залами по состоянию на 1 декабря 2007 года) и, соответственно, могла размещать в ней рекламу по наиболее выгодным условиям, с хорошими скидками.

Чтобы удержать лидерство под натиском конкурентов, в 2006 году «Кармен медиа» задумала беспрецедентный для российского рынка шаг. Она предложила наиболее лояльным кинотеатрам работать с ней на эксклюзивной основе. Так, компания получала рекламные площадки, отсутствовавшие у соперников. А кинотеатрам не требовалось держать штат сотрудников, которые искали бы рекламодателей: эту работу полностью брала на себя «Кармен медиа». Еще одно преимущество проекта с точки зрения кинотеатров заключалось в том, что в перспективе они могли образовать сильный пул с большим количеством экранов, который был бы привлекателен в глазах крупных рекламодателей. К слову, вся реклама (ролики перед сеансами, конструкции в фойе, раздача промолистов и т. п.) в структуре доходов отечественных киносетей составляет примерно 1%. Тогда как у их западных коллег она достигает 10%.

По данным «Кармен медиа», работать на условиях эксклюзива согласились 25 кинотеатров. Среди них сеть «Синема парк» — сегодня третья по величине в стране, объединяющая семь кинотеатров с 57 залами. Однако эксперимент не удался. Ожидаемого увеличения объемов рекламы не последовало, и, как говорит генеральный директор «Синема парка» **Сергей Китин**, в настоящий момент его компания вышла из проекта.

С одной стороны, помешала временная стагнация рынка, вызванная вступлением в силу нового закона «О рекламе» от 1 июля 2006 года. Тогда кинотеатры лишились бюджетов табачных и алкоголь-

ДОСЬЕ

АГЕНТСТВО «КАРМЕН МЕДИА» создано в 1998 году на базе отдела планирования рекламных кампаний в кинотеатрах компании «Кармен». По собственным данным, размещает 39% всей коммерческой кинорекламы России. Работает с 304 кинотеатрами, насчитывающими 746 залов в 101 городе. Основным собственником компании является ее основатель Павел Шилковский.

«СИНЕМА ИНТЕРНЕТНЛ» образовалась в 2003 году. Так же как и «Кармен медиа», специализируется на кинорекламе. Помимо того, занимается реконструкцией кинотеатров. Владельцы — Виталий Голышев и Игорь Матюшенко.

ASAP основана Иваном Кругловым в 2004 году и работает на рынке product placement и кросс-промоушена.

Обороты компаний примерно равны и в совокупности составляют 300 млн руб.

НОУ-ХАУ

Объединившись в компанию

«Синема 360», старейшие участники рынка кинорекламы смогут:

- рассчитывать на большие скидки на размещение рекламы в кинотеатрах;
- добиваться от кинотеатров эксклюзивных прав на размещение рекламы;
- предложить рекламодателям полный комплекс рекламных услуг в сфере кино.

РЫНОК

ПО ДАННЫМ «НЕБАФИЛЬМ RESEARCH», на 1 декабря 2007 года в России работали 640 кинотеатров, в совокупности имеющих 1476 залов. Крупнейшая российская киносеть «Каро фильм» насчитывает 29 кинотеатров (144 зала) и занимает 9,8% рынка по количеству залов. За ней следуют сети «Киномакс» (20 кинотеатров, 66 залов, 4,5% рынка), «Синема парк» (7 кинотеатров, 57 залов, 3,9% рынка), «Формула кино» (12 кинотеатров, 55 залов, 3,7% рынка) и петербургская «Кронверк синема» (10 кинотеатров, 54 зала, 3,7% рынка). В структуре доходов кинотеатров реклама занимает около 1%. Но в последнее время этот рынок демонстрирует хорошие темпы роста: в 2007 году он увеличился на 20–30%, достигнув, по разным оценкам, от \$15 млн до \$30 млн. Основными игроками являются агентства «Кармен медиа» и «Синема интернешнл» (в январе 2008 года объединили свои киноактивы в новую структуру «Синема 360»), аффилированная с «Каро фильм» компания «Киномедиа» и агентство ABCinema, подконтрольное холдингу Group M, представляющему в России мировую коммуникационную группу WPP.



В структуре доходов российских кинотеатров деньги от размещения рекламы составляют всего 1%

«Кармен медиа» и «Синема интернешнл» оказались не готовы превратиться в простых исполнителей. Их интересовали реальные инвестиции

ных компаний. Но основная причина неудачи, как считает Китин, в том, что «Кармен медиа» не удалось получить эксклюзивные права на размещение рекламы у других крупных операторов кинорынка и создать таким образом интересный для рекламодателей пул кинотеатров. Проект поддерживали в основном разрозненные региональные киноплощадки.

Групповые превратности

В ТОМ ЖЕ 2006 году произошло еще одно знаменательное событие. Компания Group M, представлявшая в России мировой коммуникационный холдинг WPP и размещавшая кинорекламные бюджеты своих клиентов через несколько агентств (в том числе «Кармен медиа» и «Синема интернешнл»), решила передать все проекты одной структуре. Та должна была заниматься только выполнением заказов, тогда как все переговоры с кинотеатрами Group M собиралась вести самостоятельно и таким обра-

зом контролировать процесс размещения в них рекламы. В качестве сервисного партнера рассматривались в том числе «Кармен медиа» и «Синема интернешнл». Но они оказались не готовы превратиться в простых исполнителей в обмен на бюджеты рекламодателей Group M. Их интересовали реальные инвестиции.

Не встретив понимания у лидеров рынка, в начале 2007 года Group M нашла более покладистое молодое агентство — ABCinema, которому и передала все свои бюджеты на закупку рекламы в кинотеатрах. Приняв эти условия, ABCinema сразу заняло 25–30% рынка кинорекламы. А бывшие лидеры, как уверяет директор по развитию Group M **Антон Ефимов**, лишились значительной части своего оборота. Именно тогда, весной 2007 года, они начали всерьез обсуждать возможность слияния своих киноподразделений. «Они объединились, чтобы оставаться конкурентоспособными в свете появ-

ления новых игроков», — говорит Антон Ефимов. Вопрос, насколько конкурентной окажется «Синема 360»?

Тотальный альянс

СОЗДАТЕЛИ «Синема 360» далеко не первые, кто решил консолидироваться, чтобы снискать расположение рекламодателей. В сентябре 2007 года ИД «Газета „Метро“» создал проект «Синдикат „Федерация“», в рамках которого предложил рекламодателям размещать пакетную рекламу в ряде бесплатных региональных информационных изданий, суммарный тираж которых составляет 5 млн экземпляров. Для сравнения: тираж наиболее популярного еженедельника «Комсомольская правда», выходящего по четвергам, составляет 2,2 млн экземпляров.

Еще раньше, в феврале 2006 года, по инициативе Европейской медиа группы (ЕМГ; владеет радиостанциями «Европа плюс», «Ретро FM», «Радио 7» и другими) был создан проект «Тотальное радио». Независимые радиостанции объединяли свои аудитории и предлагали себя в качестве единой рекламной площадки. Сегодня в Москве в проект входят 11 радиостанций (помимо принадлежащих ЕМГ это радиостанции, входящие в «Газпром-медиа»,

а также «Милицейская волна» и «Мегapolis FM»). Их совокупная недельная аудитория в Москве достигает 80%, тогда как отдельные радиостанции-лидеры занимают не более 35%. Таким образом, по охвату аудитории «Тотальное радио» приближается к центральным телеканалам. «Клиентам, покупающим такой продукт, важнее не состав аудитории, а ее численность, — объясняет главное преимущество проекта **Мария Смирнова**, коммерческий директор компании „Медиа плюс“, которая продает „Тотальное радио“. — А нишевым станциям участие в проекте дает возможность привлечь рекламодателей, например крупные банки или ритейлеров, которые отдельно не стали бы покупать их эфир».

Это мнение поддерживает директор по маркетингу и агентским продажам управляющей компании «КИТ Фортис инвестментс» **Татьяна Бараусова**: «„Тотальное радио“ имеет смысл для продуктов, рассчитанных на очень широкую аудиторию, например таких, как депозиты. Ведь в этом случае заниматься медиапланированием, общаясь с каждой радиостанцией по отдельности, чрезвычайно сложно».

В любом случае альянсу удалось обеспечить небольшую прибавку к традиционным рекламным бюджетам союзных радиостанций. По данным «Медиа плюс», доля «Тотального радио» составляет от 5% до 15% совокупного дохода каждой радиостанции.

Встреча на ресепшн

ПРИНЦИПИАЛЬНОЕ отличие «Синема 360» от «Тотального радио» и «Синдиката „Федерация“» в том, что она оперирует не собственными рекламными площадками, а выступает посредником между рекламодателями и кинотеатрами. Объединившись же, участники проекта, возможно, сумеют воплотить в жизнь давнюю затею «Кармен медиа» по созданию эксклюзивного пула кинотеатров. Кроме того, по оценкам **Дмитрия Терехина**, генерального директора агентства «Экран-аналитика», крупные игроки могут получать дисконт от кинотеатров на размещение рекламных роликов перед киносеансом до 75%, тогда как в среднем скидка колеблется от 10% до 50% в зависимости от масштаба рекламной кампании.

Наконец, у объединенной компании есть еще один плюс. «Мы с Пашей (Шиловским. — **СФ**) встретились на ресепшн у одного и того же клиента — его встреча заканчивалась, моя начиналась. Задержались потом на полчаса, обсудили дела, и я узнал о переговорах „Кармен медиа“ с „Синема интернешнл“, — вспоминает генеральный директор ASAP, а ныне еще и президент «Синема 360» **Иван Круглов**.

Благодаря той судьбоносной встрече «Синема 360» получила киноактивы ASAP: отложенное направление продактейсмент, кросс-промоушн (последний проект — продвижение торговых марок «Золотая бочка» и «Русское море» в фильме «Ирония судьбы. Продолжение») и 400 рекламных щитов, установленных в региональных городах с учетом пожеланий местных кинотеатров. Таким образом, «Синема 360» является единственной компанией, предлагающей полный спектр кинорекламных услуг — от момента производства фильма до его проката — по принципу «одного окна». Теперь главное, чтобы в него постучались крупные рекламодатели. **СФ**

МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN
LESNAYA

ДИРЕКТОРАМ
ПО МАРКЕТИНГУ И РАЗВИТИЮ,
БРЭНД-МЕНЕДЖЕРАМ,
СПЕЦИАЛИСТАМ
ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

III ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ЭФФЕКТИВНЫЕ
ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ:
КАК СДЕЛАТЬ КЛИЕНТА
СВОИМ НАВСЕГДА

Стоимость участия
17000 рублей (без учета НДС)

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

Регистрация
(495) 960 3118 (доб. 2047),
www.kommersant.ru,
www.sf-online.ru,
conference@kommersant.ru

28.05.2008

Коммерсантъ

Цель конференции
Обсуждение актуальных
методик укрепления
лояльности клиентов,
обмен практическим опытом

При регистрации
до 6 апреля — скидка 20%

реклама

конкуренция

частная практика

Российским пивоварам удалось то, что не получилось у их коллег из других алкогольных отраслей: Россия становится пивной державой. Что будет дальше, угадать несложно: достаточно взглянуть на рынок сигарет.

Долив после отстоя

текст: **александра убоженко,**
владислав коваленко



«Что там происходит у пивных оптовиков, не знаете? — интересовался в 2002 году у корреспондента **СФ Андрей Трещев**, владелец крупной табачной дистрибуторской компании „Шаттл“. — Мне это страшно интересно. Похоже, у них все как у нас».

В голосе его слышалась ненависть к производителям сигарет, чья прибыль, по его словам, могла составлять до 15–20% от оборота, и сочувствие к коллегам по торговому бизнесу. Трещев знал, о чем говорил. Табачные дистрибуторы уже в то время сидели на голодном пайке, довольствуясь 2-процентной маржей. Более того, производители навязывали дистрибуторам эксклюзивные контракты и стремительно сокращали количество торговых контрагентов. Кому повезло — успели продать табачный бизнес. «Шаттлу» не повезло: спустя два года он потерял табачный бизнес.

Сигаретный сценарий повторяется на пивном рынке. Согласно заявлению одного из крупнейших в России поставщиков пива, рентабельность в дистрибуторском звене колеблется в пределах 0,5–1,8%, тогда как показатель EBITDA у «Балтики», например, в первом полугодии 2007-го составил 30,8%.

Производители еще не требуют от продавцов пива эксклюзивных контрактов, но уже оттесняют их от самых рыбных мест. Так, в 2006 году бельгийская SUN InBev («Сибирская корона», «Клинское», «Толстяк») сама заключает договоры с ритейлерами в Москве: дистрибуторам остаются лишь логистические функции. Сами дистрибуторы, конечно, считают, что компания пошла по неверному пути: «Сапоги должен шить сапожник, — говорит владелец одной из дистрибуторских компаний. — Посмотрите на полки столичных магазинов, и вы увидите, что до-

ля „Клинского“ значительно сократилась». В SUN InBev, впрочем, не подтверждают информацию о том, что перестройка системы дистрибуции в Московском регионе отрицательно сказалась на продажах, и изменять что-либо в существующей схеме не планируют.

Эффект брожения

ПИВНОЙ РЫНОК похож на табачный не только с точки зрения дистрибуции. Россия — третья в мире по потреблению сигарет и четвертая по количеству выпиваемого пива.

Два года подряд маркетологи предсказывают, что рост пивного рынка в России будет замедляться и составит около 3–4%. И два года подряд ошибаются. В 2006 году рынок вырос на 10%, а в прошлом — на 15,9%. Другие алкогольные напитки за пивом явно не поспевают. Например, в 2007 году россияне выпили в среднем не более чем по 6 л вина на человека (в советское время этот показатель равнялся 20 л), а пива на душу населения пришлось 84,5 л. **Вадим Дробиз**, директор Центра исследований федеральных и региональных рынков алкоголя, считает, что столь завидной динамикой пивная отрасль обязана консолидированной маркетинговой политике транснациональных корпораций. «Совместными усилиями им удалось добиться главного — вырастить в России пивное поколение», — заключает Дробиз.

Правда, в отличие от международных табачных компаний, чей приход в Россию растянулся на 10 лет (последняя сделка — покупка «Балканской звезды» холдингом Altadis — была заключена в 2004-м), пивовары действовали стремительно. Основная масса сделок M&A пришлась на 2005–2006 годы. Так, в России Heineken приобрела пивзаводы «Патра», «Степан Разин», Байкальскую пивоваренную компанию. Самой крупной по объему инвестиций сделкой Heineken в России стала покупка «Пивоварен Ивана Таранова»: по некоторым данным, этот актив обошелся

«Совместными усилиями им удалось добиться главного — вырастить в России пивное поколение»

Heineken в \$560 млн. SUN InBev заплатила 167 млн евро за 100% акций завода «Тинькофф», а также построила производство в Ангарске, инвестировав в него около 60 млн евро. Baltic Beverages Holding также занимался консолидацией российских активов, переводя на единую акцию приобретенные ранее «Балтику», «Вену», «Пикру» и «Ярпиво».

Активное наступление иностранцев увенчалось успехом: по данным «Бизнес Аналитики», в конце 2007 года три крупнейших пивоваренных компании («Балтика», Heineken, SUN InBev) держали почти 70% всего пивного рынка России в стоимостном выражении. Они даже обогнали табачников, и совокупная доля тройки лидеров табачной отрасли, согласно данным «Бизнес Аналитики», составляет 67,6%.

Есть у пивоваров и свой «Донской табак» — крупный производитель, так и не продавшийся иностранному инвестору, теряющий долю профильного рынка и развивающий побочные бизнесы. Роль этого «последнего пивного могиканина» играет московский пивобезалкогольный комбинат «Очаково». Компания занимает шестую строчку в рейтинге крупнейших пивоваров России, но каждый год теряет позиции. Ее доля снизилась с 4,5% (по результатам 2005 года) до 3,3% (таковы итоги 11 месяцев 2007 года).

Виктор Дима, аналитик ИК «Ренессанс Капитал», полагает, что показатели «Очаково» и дальше будут снижаться. Единственному крупному отечественному производителю трудно тягаться с гигантами: у тех и рекламные бюджеты, и объем продукции больше. Согласно информации TNS Gallup Media, по итогам 2007 года ни одна из марок «Очаково» не вошла в пятерку наиболее широко рекламируемых пивных брэндов. Однако президент и основатель «Очаково» Алексей Кочетов не устает повторять, что производитель останется российским — как и «Донской табак», основным владельцем которого является отец российской табачной индустрии Иван Саввиди.

Губит людей не пиво

ПОХОЖЕ, пивовары сами не рады успехам. Их любимая мантра: «Рынок насыщен, он будет расти не более чем на 5% в год».

Вполне понятно, почему пивовары не хотят перехваливать свой бизнес. Отрасли вроде пивной и табачной для государства палка о двух концах. С одной стороны, принятие законопроекта, ограничивающего рекламу или продажу сигарет или пива, — способ показать, что власти стоят на страже общественных интересов. С другой стороны, высокодоходные пивной и табачный бизнесы — неплохой источник пополнения казны.

Что до отношений с государством, производителям сигарет остается только завидовать пивоварам. Власти уже давно пытаются выбить побольше налогов из табачных компаний, оптимизируя схему уплаты акцизов и даже пытаясь контролировать розничные цены. С пивоварами все пока проще: в 2008 го-

ду отрасль ждет лишь 32-процентное повышение акциза на пиво крепостью от 0,5 до 8,6 градуса и 20-процентное повышение акциза на пиво крепостью более 8,6 градуса.

Пивовары, конечно, не преминули заявить, что вследствие этих мер рынок сократится вдвое и как минимум на 10% увеличится стоимость продукции в рознице. «В себестоимости пива 10–15% приходится на акциз. Поэтому с увеличением ставок конечный продукт будет неизбежно дорожать», — сообщили СФ в Союзе пивоваров.

Вадим Дробиз считает эти страхи смешными: «Сегодня акциз с литра пива составляет около 2 руб. С повышением ставок себестоимость производства литра пива вырастет всего на 67 коп.».

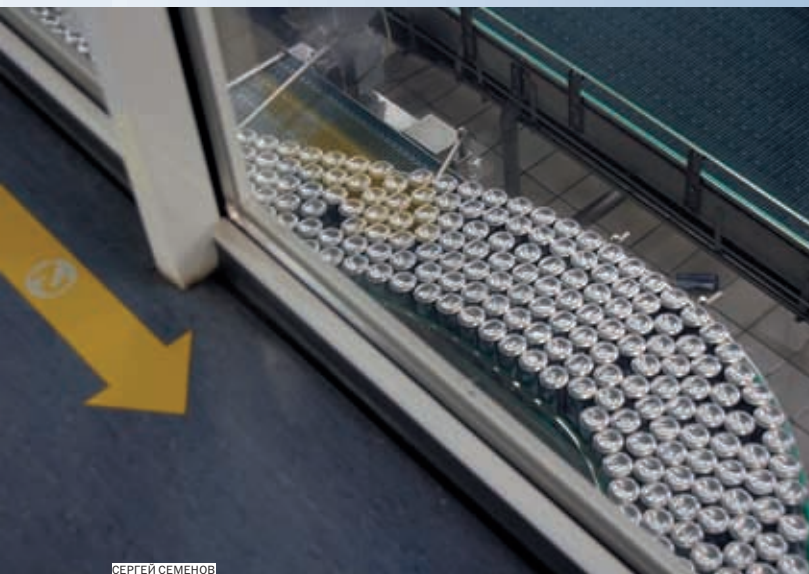
Еще одна завидная возможность, доступная пивоварам, но не табачникам, — реклама на ТВ. Правда, в 2005 году Госдума запретила показывать рекламу пенного напитка раньше 22.00. Как следствие, на разных каналах в «пивной прайм-тайм» за час можно увидеть около 75–80 роликов разных производителей пива. В результате, сетуют пивовары, разница между марками ускользает от внимания потенциального покупателя. А федеральный закон «Об ограничении розничной продажи и потребления пива и напитков, изготавливаемых на его основе», ограничил распитие пива на улицах и в общественных заведениях. В 2005 году отрасль показала 6,5% прироста, но, судя по бодрому темпам, которые она продемонстрировала в последние два года, пивовары быстро «переварили» эти ограничения.

Что ждет пивную отрасль в ближайшем будущем? Скорее всего, «съемки» по табачному сценарию продолжатся. Государство будет закручивать акцизные гайки и запрещать рекламу, производители — «строить» дистрибуторов, предлагать новые «околопивные» напитки и доказывать, что пиво не вызывает рака легких.

1,2 млрд дал пива выпили россияне в 2007 году. По этому показателю Россия стоит на четвертом месте в мире

«Балтика» выбрала верную стратегию на российском пивном рынке

Едва решив проблемы с рейдерами, SUN InBev попала под пристальное внимание налоговиков



СЕРГЕЙ СЕМЕНОВ



REUTERS

ПК «Балтика»

Крупнейшая в России компания в сфере FMCG. Капитализация превышает \$7 млрд. Производственные показатели опережают рост рынка.

Доля рынка по стоимости в 2006 году*: 36,1%

Доля рынка по стоимости в 2007 году*: 37,6%

Стратегия: увеличение рыночной доли, сохранение сильных локальных торговых марок. Строительство собственных солодовен.

Тактика: реформирование системы дистрибуции, изменения в маркетинговой политике. В 2007 году компания довела количество городов, охваченных наружной рекламой, до 200. В марте 2007-го в Ярославле была открыта новая солодовня мощностью более 50 тыс. тонн солода в год. За первое полугодие 2007 года инвестиции в развитие компании составили 143 млн евро. В апреле 2007-го подписано лицензионное соглашение на производство сорта «Балтика №3 классическое» в Великобритании. Впервые российский бренд FMCG-сектора производится в Западной Европе на постоянной основе.

Проблемы: торговые марки «Балтики» зачастую конкурируют между собой.

Результат: бренд «Балтика» входит в тройку самых ценных российских торговых марок. Его стоимость оценивается агентством Interbrand в \$2,2 млрд. Объем экспортных продаж в первом полугодии 2007 года вырос на 15% по сравнению с соответствующим периодом 2006-го и составил 9 млн дал.

Новые цели: продвижение бренда «Балтика» на мировой рынок, завоевание лидирующих позиций.

*источник: «БизнесАналитика». Данные 2007 года приводятся за 11 месяцев

SUN InBev

Дочерняя компания InBev, производителя пива с оборотом более 8,5 млрд евро, объединяет 10 пивоваренных предприятий на территории страны.

Доля рынка по стоимости в 2006 году*: 19,4%

Доля рынка по стоимости в 2007 году*: 19,2%

Стратегия: ставка на динамично развивающийся пивной рынок Сибири и Дальнего Востока. Выпуск новых сортов пива под «зонтиками» основных брэндов (например, в 2007 году на основе брэнда «Клинское» запущена новая марка «Клинское Freez»).

Тактика: строительство собственных производственных мощностей. В постройку завода в Ангарске инвестировано более \$90 млн — первая варка состоялась в конце 2007 года. Нарращивает рекламную активность. Если в 2006-м компания, по данным TNS Gallup AdFact, осуществила 38 548 выходов рекламы (на ТВ, радио и в прессе), то в 2007-м — 42 706. Осенью 2007 года в поддержку брэнда «Сибирская корона» компания организовала турнир по бильярду в пяти российских городах-миллионниках.

Проблемы: повышенное внимание властей и рейдеров. В 2004 году один из акционеров компании — InBev — был вынужден заплатить \$350 млн за 15% SUN Interbrew: по оценкам аналитиков, это в три раза дороже рыночной стоимости пакета. По результатам налоговой проверки в конце 2007 года компанию обязали выплатить 48 млн руб.

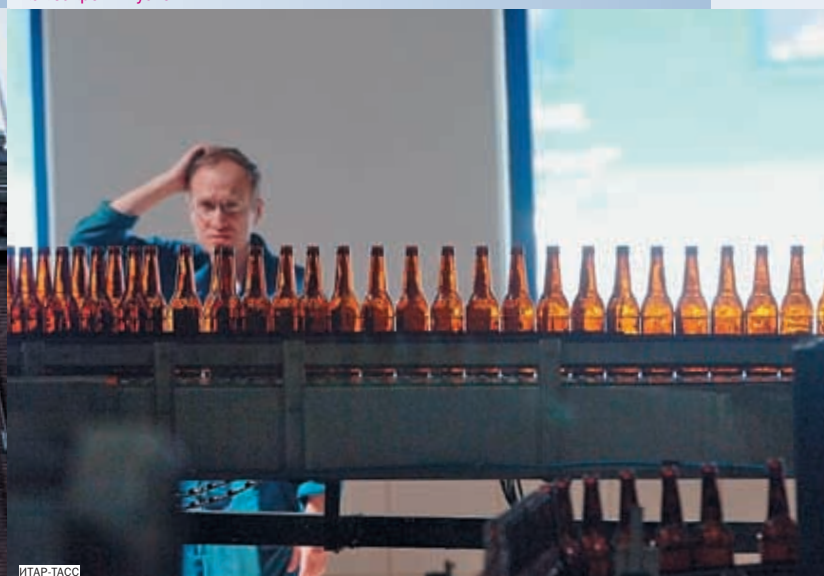
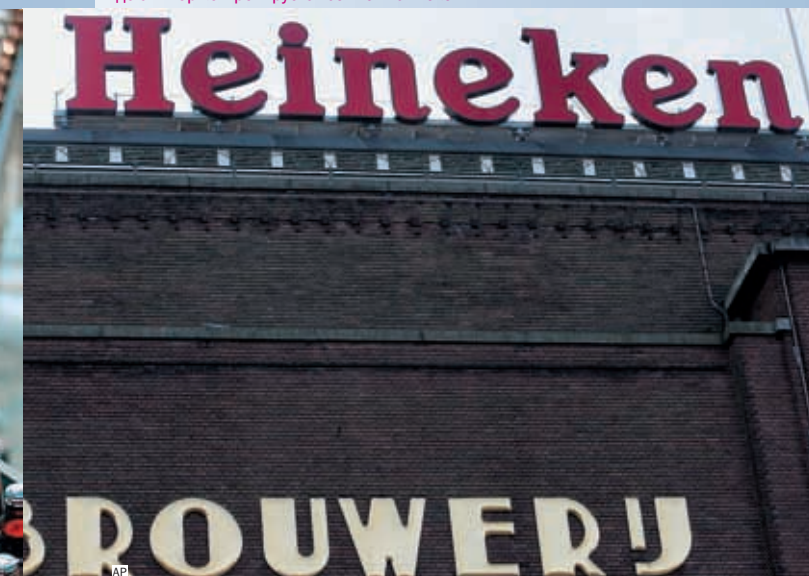
Результат: компания удерживает второе место на российском рынке. В 2006 году впервые обогнала лидера рынка компанию «Балтика» в Сибирском регионе.

Новые цели: внедрение глобальных брэндов в премиальном сегменте рынка.

92% российского рынка, по данным «Бизнес Аналитики», приходится на шесть крупнейших производителей пива

Heineken — одна из старейших пивоваренных компаний, до сих пор контролируется семьей Хайнекен

SAB Miller неожиданно обогнала Efes, и теперь в компании думают, как закрепить успех



Heineken Russia

Россия — приоритетный регион для Heineken. Как следствие, компания является самым щедрым покупателем местных пивоварен.

Доля рынка по стоимости в 2006 году: 13,3%

Доля рынка по стоимости в 2007 году: 12,8%

Стратегия: значительные инвестиции в материальные активы и в продвижение большого количества брендов. Усиление позиций в регионах.

Тактика: к 2006 году компания потратила на приобретения в России 1,2 млрд евро. Это рекордный показатель для пивоваренной отрасли. Самой крупной сделкой в России стала покупка компании «Пивоварни Ивана Таранова» за \$560 млн. Heineken инвестирует в развитие наиболее перспективных марок, не планируя, впрочем, сокращать остальные бренды.

Проблемы: компания теряет позиции на российском рынке. Причина — недостаточно агрессивная реклама торговых марок. В 2007 году Heineken Russia стала самым активным рекламодателем среди пивоваров. Число выходов в печатных СМИ, на радио и ТВ, по данным TNS Gallup AdFact, составило 45 956. Результаты, по мнению экспертов, следует ожидать в 2008-м. Семья Хайнекен владеет контрольным пакетом акций пивоварни и отказывается снижать долю, что уменьшает шансы Heineken поглотить крупную международную пивоваренную компанию.

Результат: по объемам производства и числу работников операционное подразделение компании в России является самым крупным в составе группы Heineken в мире.

Новые цели: окупить капиталовложения в российское подразделение до 2011 года.

SAB Miller

На российском рынке компания появилась в 1998 году. В 1999-м начато производство пива «Золотая бочка», разработанного специально для российского рынка.

Доля рынка по стоимости в 2006 году: 9,0%

Доля рынка по стоимости в 2007 году: 9,8%

Стратегия: большая часть брендов компании на российском рынке представлена в премиальном сегменте — самом быстрорастущем в пивоваренной отрасли в 2007 году.

Тактика: SAB Miller планирует расширение на российском рынке не благодаря приобретению готовых производственных активов, а за счет строительства заводов с нуля. Не стремится к созданию большого портфеля брендов: ассортимент в России представлен восемью торговыми марками. В портфеле компании единственный региональный бренд — «Моя Калуга». Ранее представленная в основном в центральных районах, с 2006 года начала активную экспансию в регионы. Первоначальный объем инвестиций в развитие российского подразделения составил \$100 млн. Общий объем вложений SAB Miller в российский рынок на сегодняшний день — более \$200 млн.

Проблемы: компания испытывает недостаток производственных мощностей. Несмотря на постоянную модернизацию, производительность пивоваренного завода в Калуге — 60 млн дал в год.

Результат: по итогам 11 месяцев 2007 года обогнала Efes Beverage Group и занимает четвертое место на рынке.

Новые цели: SAB Miller планирует вложить \$170 млн в строительство нового завода в Ульяновской области мощностью 30 млн дал в год. Запуск новой площадки намечен на 2009 год.

с37

сф

идеи

заявка на будущее

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

«Мой дом — моя община» — так уже через несколько лет будет звучать известная поговорка. На смену крепости, защищенной стенами и заборами, приходит открытое общее пространство.

Общинный дом

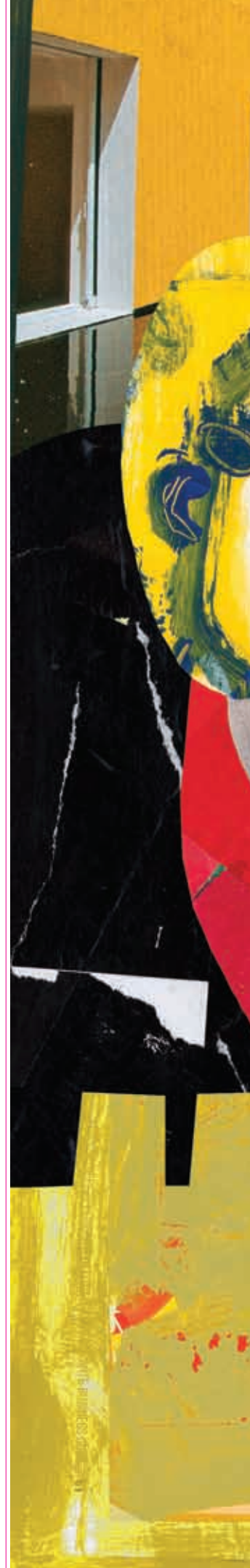
текст:
анастасия джмухадзе
иллюстрация:
иван величко

В «Рублевском предместье» под Москвой никогда не бывает пробок. Их там просто не может быть. Между современными семиэтажными зданиями с панорамным остеклением вообще нет дорог, к которым мы привыкли, — со светофорами и перекрестками. Все проезды в поселке упрятаны под землю. Вокруг ни единой машины.

Это вполне реальный, частично построенный мини-город. Уже готовы здания первой очереди, всего будет возведено 54 дома — 120 тыс. кв. м жилья и 30 тыс. кв. м коммерческих площадей; вся территория станет пешеходной зоной. В отличие от коттеджных поселков «с башенками», здесь нет ни частных дворов, ни палисадов, обнесенных глухими заборами. За пределами квартиры все общее. Здесь можно будет спокойно открыть дверь и выпустить ребенка гулять: территория охраняемая, случайных людей нет, а к услугам жильцов будет даже общественная няня (хочешь — в прямом смысле отдавай ребенка «на аутсорсинг»). В 1930-е годы в СССР строили дома-коммуны. Жить в них было не очень удобно: например, в квартирах не предусматривались кухни. Считалось, что при коммунизме люди будут питаться в общественных «кухонных зонах» или на индустриальных фабриках-кухнях. «У человека будущего не должно быть частного быта», — утверждал один из самых известных архитекторов того времени **Моисей Гинзбург**. Жильцы эту теорию обычно тихо саботировали: на свой страх и риск они выкраивали в «жилищечках» маленькие кухоньки, так что к концу XX века многие дома-коммуны (например, знаменитый дом Наркомфина) представляли собой жалкое зрелище — множество разделенных деревянными перегородками микроскопических помещений с вечно подтекающими (из-за не предусмотренных проектом перепланировок) потолками и стенами. Видимо, конструктивисты просто опередили свое время. В XXI веке их архитектура, как ни странно, выглядит вполне современной.

Модное поместье

«ЗАЧЕМ каждой семье нанимать няню за \$1 тыс. в месяц и покупать достаточно большую детскую по \$3,5–3,7 тыс. за 1 кв. м, если можно разделить пространство, как сей-



S e R V i c i o *



час игровые площадки во дворе, с другими семьями и брать одного человека, который за ним присмотрит?» — размышляет **Ольга Попова**, генеральный директор компании «Домострой» (девелопера «Рублевского предместья»). Для современного человека, отдающего на аутсорсинг практически все домашние и бытовые дела — от уборки и стирки до заботы о животных и детях — важно, чтобы вокруг его личного пространства была выстроена инфраструктура. Получается, что в стоимость квадратного метра жилья входит и все общественное пространство, оборудованное для свободного использования всеми членами «общины». В «Рублевском предместье» базовый пакет услуг (охрана, общие комнаты досуга) доступен всем собственникам квартир, а любой дополнительный сервис, такой как услуги няни, они смогут приобрести, купив нечто вроде абонеента. При этом цена жилья в «Рублевском предместье», находящемся в 8 км от Москвы по Новорижскому шоссе, составляет сегодня \$3,3–3,5 тыс. за 1 кв. м. Это дешевле, чем в московских новостройках и в среднем по рынку коттеджного строительства.

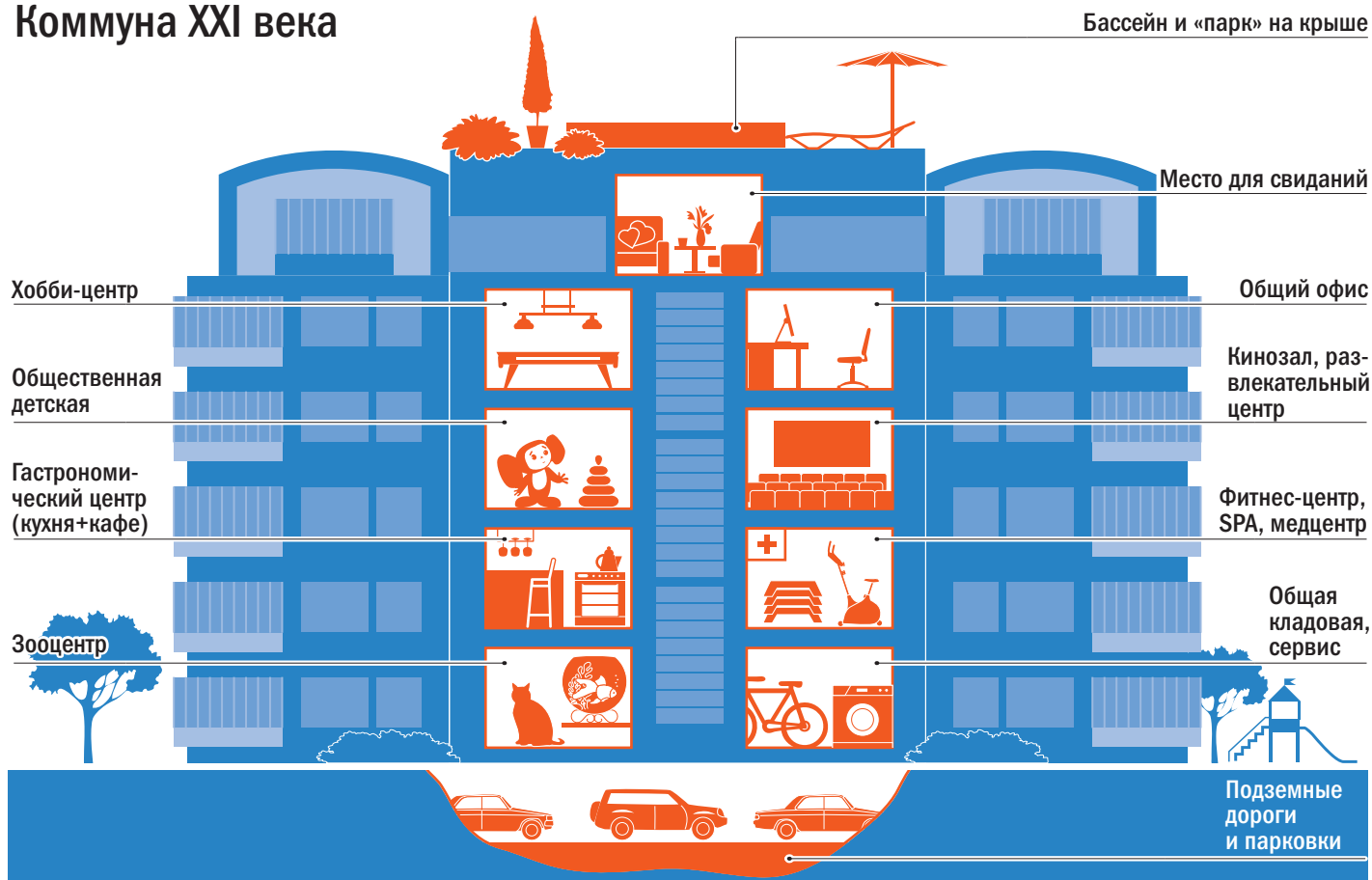
«Убрав все дороги под землю, мы действительно построили район для людей, — говорит Ольга Попова. — Конечно, оставлены наземные проезды для экстренных служб». Пространство поселка превратилось во внешнее продолжение дома. Это вполне укладывается в общемировую тенденцию: сейчас особенно для одиночек, которых все больше и больше (например, в Нью-Йорке они уже составляют свыше 50% взрослого населения), территория дома ограничивается спальней, местом для хранения вещей и ванной. Для всего остального — приготовления

еды, отдыха, работы — гораздо удобнее использовать общие комнаты. «Тем более людям не хватает реального общения: темп жизни, электронные средства связи и интернет заменяют живую коммуникацию», — поясняет Попова.

Квартирный генератор

СЕГОДНЯ полагаться на удачу и представления архитекторов о том, чего бы хотелось покупателям, слишком рискованно. Чтобы минимизировать потери и увеличить спрос, застройщики находят способ создавать «идеальные» квартиры. «Раньше эта технология использовалась исключительно в компьютерных играх, — рассказывает **Павел Кружилин**, партнер компаний Strategy Partners и «Про-инвест». — Именно таким образом в трехмерной графике моделируются миры и планеты. Сейчас есть возможность использовать максимальное зуммирование. Мы, как застройщики компании, создаем программу, рисующую мини-города с любым набором опций: у реки, в лесу, современного или классического стиля». Сидя за компьюте-

Коммуна XXI века



ром, потенциальный клиент передвигается по поселку, заходит в дома и подбирает необходимые ему дополнительные опции. «Представьте, что перед вами игра вроде SimCity и вы, нажимая на иконки и двигая бегунки, можете выбрать все, от общего облика поселка до внутренней отделки», — объясняет Кружилин.

Итоговые данные обобщаются сотрудниками компании, и исходя из полученной статистики разрабатывается усредненная концепция жилого комплекса для конкретной группы жильцов. «На основе этой информации мы делаем сборные дома. Технология модульного строительства, в соответствии с которой дом собирается за один день, как из кубиков, с отделкой „под ключ“, позволяет создать загородный поселок, начиная со стадии проектирования и согласования, всего за полтора года, тогда как обычно требуется четыре-шесть лет», — рассказывает Кружилин. Сокращенный цикл строительства снижает себестоимость и рыночную цену жилья. Проект запущен полгода назад, «легко-домики» предполагается продавать в среднем по \$450–500 тыс. (для сравнения: коттедж той же площади стоит около \$1,2 млн).

«Внутри построенной многоэтажной „коробки“ нарезать квартиры, словно колбасу, можно уже сейчас», — отмечает Ольга Попова. — Единственные константы — это технологические шкафы. Форму и размер квартиры, количество комнат клиент подбирает сам». Кастомизированное жилье в дальнейшем станет еще более популярным. Мобильные стены, потолки и перегородки позволят даже без ремонта сдвигать и раздвигать границы личного пространства. «Тогда часть площади квартиры легко будет сделать частью общей гостиной, доступной для соседей по „общине“», — пускается в фантазии Ольга Попова.

Звездное жилье

В НЕМЕЦКОМ городе Эссене в последние годы бурно растет спрос на «коммуналки». Компания WG-Hotel построила здание Unperfekthaus (в переводе — «несовершенный дом»), в котором сдаются общественные апартаменты, чем-то напоминающие студенческие общежития. Прежде чем заселиться, клиент высылает список своих потребностей: чем загрузить холодильник, понадобится ли плита, будет ли он пользоваться ноутбуком или общим офисом. Все помещения, кроме комнат-спален, могут использоваться любым жильцом. Здесь организован центр для работы и творчества, столовая — все, вплоть до театральных подмостков и конференц-зала. Снять целую «коммуналку» на 14 человек можно за 899 евро в первый день и 799 — в каждый последующий; чем дольше аренда, тем ниже стоимость. Комплекс площадью 3,5 тыс. кв. м за полтора года существования стал настолько популярным, что в ближайшее время его владельцы собираются открыть еще несколько «коммуналок».

Сегодня компании по всему миру строят дома с залами для совместных медитаций, занятий спортом, хобби и коллективного воспитания детей. Современные люди даже спать умудряются в коллективе — стоит вспомнить об американских салонах сна (см. «Сонное царство», **СФ** №15/2007). Дом перестает быть чем-то статичным, ограниченным четырьмя стенами. Грань между частными и общественно-коммерческими пространствами стирается, так что дом будущего, вполне возможно, будет похож на сверхкомфортабельную коммуналку.

В жилом комплексе Knightsbridge, построенном в Лондоне, жильцам могут за \$130 с 1 кв. м в год обеспечить доставку еды на дом, услуги прачечной, уборку и даже выгул домашних животных. Впрочем, купить апартаменты с полным обслуживани-

Дом будущего будет похож на сверхкомфортабельную коммуналку

ем можно уже и в России. Например, довольно скоро «отельное жилье» появится в Москве. «Проект Apartment Complex выполняется в партнерстве с Hyatt, а жители комплекса смогут наслаждаться всеми удобствами дорогого отеля в собственных квартирах», — утверждает **Вадим Прасов**, вице-президент Федерации рестораторов и отельеров.

Подобная модель особенно хорошо реализуется в курортных зонах. Так, компания «Грас» еще в начале 2007 года представила проект строящегося сейчас комплекса, обеспечивающего отельное обслуживание в апартаментах. На территории пансионата «Заря» будет возведен «город в городе»: в этом комплексе планируется построить сразу все, что может понадобиться клиентам. Благодаря развитой инфраструктуре, которой пользуются все хозяева квартир, владельцы жилья как бы передают девелоперам управление своей недвижимостью и своим бытом. Апартаменты можно купить так же, как обычные квартиры, по цене от \$5 тыс. за 1 кв. м.

«В будущем стоимость жилья, вероятнее всего, будет оцениваться в зависимости от количества звездочек, как сейчас в гостиницах», — считает **Патриция Эдджер**, маркетолог компании Turnberg Associates. Таким образом можно будет быстро определять развитость сервисов и их уровень. «Эта модель не обязательно удел элитных строений», — говорит Ольга Попова, — на самом деле сейчас даже РЭУ в спальнях районах акционируются: в эти структуры приходят люди из бизнеса. Зарабатывать экономией подачи тепла станет просто невозможно. И скоро в любом Бирюлеве можно будет заказать себе утром свежие булочки или услуги прачечной». Возможно, фантазирует Ольга, появляются и пространства для совместного проведения досуга: люди будут гораздо меньше привязаны к тому или иному району, и главным фактором при выборе жилья станет наличие «приятной компании». Соседи, не желающие расставаться друг с другом, смогут приобретать жилье целыми дружескими общинами, и тогда мечту конструктивистов о доме-коммуне парадоксальным образом осуществят «мобильные одиночки» XXI века. **СФ**

Аудиоколонки отдают звук на аутсорсинг: динамиком согласно стать оконное стекло.

текст: Анастасия Джмухадзе



Наушники размером с полстола в уши не вставить: это лишь находка инженеров и дизайнеров, решивших таким образом оформить компьютерные колонки в популярном ныне стиле iPod. Аудиоустройство 500XL — увеличенная в 500 раз копия обычных наушников для популярного плеера Apple, отсюда и название. Производитель, компания Fred, известная своими нестандартными гаджетами, анонсирует скорое появление колонок в интернет-магазинах.

Основное потребительское качество динамиков, конечно же, не размер, а способность к усилению звука. Девайс Otto сумеет «подслушать» даже то, на что в повседневной жизни мы не обращаем внимания. Шорох переворачиваемых листов бумаги, шипение пузырьков в бокале шампанского или тающие в стакане кубики льда — все это можно теперь проигрывать, как музыку. Мощный микрофон воспринимает малейшие вибрации и колебания воздуха, а динамик воспроизводит их, многократно усилив. Изобретение **Дункана Уилсона** пока не поступило в массовую продажу, но он считает, что усилитель «звуков повседневности» будет пользоваться спросом.

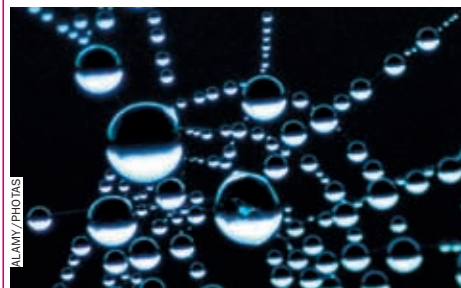
Своеобразными колонками может стать даже привычное стекло: находка компании Etrema Products называется Whispering Windows. Два небольших металлических устройства крепятся на любое стекло, например на витрину. Теперь ее можно использовать как гигантский динамик, передающий звук с любого устройства без колонок (компьютера, iPod и т. д.)

По заверению производителей, качество звука, передаваемого таким образом, не ухудшается — напротив, он остается мягким и «сглаженным», но при этом четким (различается не только музыка, но и слова). По расчетам изобретателей, «говорящие стекла» окажутся востребованы в коммерческих учреждениях вроде магазинов или ресторанов. □

Мнемокапля

Яркое впечатление, удачная шутка или свежая идея, пришедшая в голову, — все это норовит забыться.

В качестве средства от забывчивости японская компания Nes разработала «кольцо будущего». Устройство, напоминающее подвеску в виде капли, называется Dew (англ. «роса»). В блестящий шар встроена камера и диктофон. Достаточно надеть Dew на шею, и «жизнь в записи» начнет непрерывно передаваться на сервер. Чтобы определить, какие моменты особенно важны, датчики проанализируют тембр голоса, пульс и интенсивность жестикуляции. Используя специальное программное обеспечение, воспоминания можно будет дополнить и «чужой памятью»: сделанными другими людьми записями, в которых вы являетесь действующим лицом.



Видно насквозь

Сейчас разобраться в рентгеновских снимках иногда не под силу даже та-моженникам.

Улучшить качество рентгеновских изображений решили ученые швейцарского Института Пола Шерера под руководством профессора Франца Пфайффера. Они предложили использовать систему кремниевых фильтров, которые регистрируют не прямые лучи, а только проходящие под углом. Полученные данные объединяются специальной программой и преобразуются в абсолютно четкую контрастную картинку. Это не только облегчит в дальнейшем работу врачей, но и поможет обеспечению безопасности: детализированное изображение позволяет мгновенно распознавать на мониторе опасные предметы, например в аэропорту.



Чтобы привлечь потребителей, сперва нужно их оттолкнуть. Компании, делающие бизнес на сладости запретного плода, все чаще создают закрытые шопинговые сообщества, в которых товары продаются **ТОЛЬКО СВОИМ**. текст: **Алексей Гостев**

С широко закрытыми дверями



PHOTOSHOT/PHOTAS

На смену общедоступным мегамоллам и распродажам идут закрытые шопинг-клубы

Покупатели продукции немецкой фирмы Claseo в буквальном смысле узнают друг друга по одежке: на каждую вещь нанесен уникальный и хорошо видимый идентификационный код. Введя эти цифры на сайте, член клуба потребителей Claseo выясняет имя интересующего его человека. Через тот же сайт участники сообщества могут обмениваться информацией. Однако получить доступ в клуб не так-то просто.

Открытость потребителю во все времена считалась преимуществом любого бизнеса. Во всяком случае, так было до появления Claseo. Для Claseo закрытость — основа бизнеса и единственное конкурентное преимущество: Claseo — первый в мире закрытый шопинг-клуб. Покупать продукцию компании могут только члены клуба — и только через интернет. Чтобы войти в их число, необходимо получить приглашение от одного из участников сообщества. Каждому члену клуба дается ограниченное число приглашений. Обеспечивать приток свежей крови выгодно прежде всего самим членам клуба: за одного новичка участник получает 10-процентную скидку на следующую покупку.

Claseo — это не только первый закрытый сетевой магазин, но и первый закрытый бренд. Компания продает лишь продукцию под собственной маркой. Пока это летняя коллекция футболок да несколько видов спортивной одежды, но в ближайшем будущем ассортимент обещают расширить за счет зимних курток и лыжных костюмов. Фирма использует творческий потенциал потребителей по модели краудсорсинга: любой член клуба может предложить свой собственный дизайн. Если идея будет использована при изготовлении продукции компании, ее автор получит долю от продаж.

Плата за закрытость — высокие цены. Claseo может продавать обычные футболки по 79 евро именно потому, что торгует товаром не для всех.

Еще один пример закрытого шопинг-сообщества — немецкая компания Brands4Friends, появившаяся на рынке немного позже Claseo и действующая теми же методами. Фирма продает сноуборды, кроссовки и спортивные куртки. Недавно Brands4Friends получила 5 млн евро инвестиций от Mangrove Capital.

Любой член клуба может предложить свой собственный дизайн. Если идея будет использована при изготовлении продукции компании, ее автор получит долю от продаж

Хотя Claseo и Brands4Friends считают себя первыми в мире полностью закрытыми шопинг-клубами, похожую бизнес-модель уже шесть лет эксплуатирует французская компания Vente-privee. Компания — это сетевой рынок, на котором модные парижские бренды распродают остатки своих коллекций. На сетевые распродажи допускаются только члены клуба. Сегодня у компании 750 сотрудников и 4,5 млн клиентов. Работает она по следующей схеме: каждый день в семь утра какой-то производитель объявляет о распродаже излишков своей продукции. Действует принцип «кто рано встает, тому Бог подает»: о предстоящем событии оповещаются только члены клуба, и тем, кто появился в виртуальном магазине раньше, предлагается более широкий выбор товаров. Vente-privee эксплуатирует все то же стремление к эксклюзиву, на котором делают бизнес еще более закрытые Claseo и Brands4Friends. Закрытость становится тенденцией, и в ближайшее время мы наверняка услышим о новых компаниях, чьи товары будут предназначены не для всех. □

Книжный рынок, «последний бастион» платного контента, начинает сдавать позиции. Эпоха бесплатных книг уже не за горами.

текст: **Алексей Гостев**



В 1999 году российские продажи романа «Алхимик» резко упали. Тогда **Пауло Коэльо** совершил шаг, который можно считать началом новой эпохи в истории книгоиздательства: он выложил полный текст русского перевода романа на своем сайте. В результате продажи резко пошли вверх, и за два года было реализовано свыше 100 тыс. копий. Впоследствии «пиратский бизнес» Коэльо

только увеличивался в объеме: с 2002 года он стал выкладывать переводы своих произведений на пиратском сайте Bittorrent, а к 2006 году создал интернет-ресурс The Pirate Coelho («Пиратский Коэльо»). Писатель убежден: обеспечить максимальному числу читателей цифровой доступ к его книге в его интересах. «Читать на дисплее неудобно. Если человеку понравились первые 30–40 страниц книги, он пойдет и купит ее», — считает Коэльо.

«Через книги я продаю себя: то, что мне не удастся заработать на авторских выплатах, я всегда смогу отыграть в виде гонораров за лекции или платы за консалтинговые услуги», — считает главный редактор журнала Wired и автор книги Long Tail **Крис Андерсон**. Он уверен, что уже через пару лет значительная часть книг будет бесплатной. Большинство видов контента тихой сапой уже пришли к бесплатной модели распространения. Музыкальные группы выкладывают в интернете записи своих песен, чтобы повысить популярность концертных выступлений. Примерно та же ситуация в газетах и журналах. «Цена \$9 за экземпляр нашего издания не имеет никакого отношения к расходам журнала. Для нас это просто символ и аргумент в глазах рекламодателя», — объясняет главный редактор Wired. Книжки тоже могут поддерживаться через рекламу или за счет капитализации известности авторов. Но самый очевидный путь к бесплатным книгам — это создание «книжных платформ» вроде устройства Kindle компании Amazon или E-Book Reader от Sony. В этом случае электронные книги могут быть бесплатны, но доступны только на определенном устройстве. Компания, владеющая «платформой», сможет легко «отработать» стоимость книг через продажу самих устройств (как сейчас делает Amazon), программного обеспечения или рекламы. В этом случае «самопиратство» перестанет быть уделом отдельных передовых писателей, а превратится в новую бизнес-модель всей отрасли. Первопроходцами же, как часто бывает, окажутся именно пираты. □

лучшее из блогов

Том Питерс, гуру менеджмента

Мне не понравилась книга о Джеке Уэлче Jacked Up. Автор радостно рисует картину организации, управляемой бездушным эго-маньяком. В то же время книга — история одиночки, который положил на лопатки тысячетонную бешеную гориллу. Уэлч вдохнул в GE жизнь, хотя лучше бы он этого не делал. Поэтому я рекомендую всем прочесть Jacked Up. Некоторые главы хороши, а плохие — настолько плохи, что обладают извращенной привлекательностью.

BLOG: Tom Peters!

<http://www.tompeters.com>

Джош Бернофф, президент компании Forrester Research

Бум социальных сетей закончится из-за рецессии, как лопнувший интернет-пузырь в конце 1990-х? Я так не думаю. Да, реклама, основанная на осознании, утрачивает эффективность. Если у вас плохо с финансами, вы не будете покупать дорогой продукт. Но, если друг говорит, что на экраны вышел классный фильм, вы обратите внимание. Именно такую рекламу генерируют социальные сети. К тому же они практически бесплатны: бюджет самых дорогих — всего сотни тысяч долларов в год.

BLOG: Social Technology

<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>

Сет Годин, гуру маркетинга

Съешьте сахарную пилюлю, которую объявили чудесным лекарством, — и симптомы исчезнут. Это называют «эффектом плацебо». Мы, маркетологи, стесняемся признаться, что находимся в бизнесе-плацебо. Мы рассказываем о «свойствах» и «преимуществах», помогая потребителям лгать самим себе. Задача усилий маркетологов — создать «аффект плацебо». Все это только ложь. И в этом нет ничего плохого.

BLOG: Seth Godin's Blog

http://sethgodin.typepad.com/seths_blog

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Арендаторы торговых центров не доверяют охранникам арендодателя, поэтому каждый магазин нанимает своих охранников. И так везде ”

Индустрия недоверия

Я посчитал, что в России не меньше 6 млн человек ничего не создают, а работают в индустрии недоверия.

Государство не доверяет гражданам, поэтому у нас много милиционеров. Граждане не доверяют милиционерам, поэтому частные охранники сторожат школы и торговые центры. Но арендаторы торговых центров не доверяют охранникам арендодателя, поэтому каждый магазин нанимает своих охранников. И так везде.

Власти не доверяют бизнесу, поэтому прямо на границе собирают большой налог, вместо того чтобы внутри страны собирать маленький. Причем все сборы НДС — \$50 млрд, а если отменить НДС и ввести 10-процентный налог с продаж, одна только розничная торговля принесет государству \$40 млрд. Вместо этого над НДС с той и с другой стороны бьется огромное количество умных теток, которые пудрят друг другу мозги. Если бы эти тетки занялись чем-нибудь другим, освободилось бы много рук и мозгов.

Люди не очень доверяют другим людям, поэтому на дорогах пробки. Боятся, что в общественном транспорте с ними что-то произойдет — не ограбят, так нахамят. Не доверяют городским службам — не верят, что автобус придет вовремя. Поэтому ездят на работу, сидя по одному в дорогих железных коробках, рассчитанных на четырех человек. За недоверие расплачиваются не только деньгами — платят экологический налог, дыша дрянью.

Индустрия недоверия — это все люди-калитки. Парковщики, вахтеры и консьержи. Это контролирующие службы, контролирующие службы, контролирующие службы. Огромное количество физически крепких, половозрелых, зачастую даже интеллектуально одаренных людей не только ничего не создают, но часто даже мешают другим создавать. Чем менее комфортная ситуация в обществе, тем больше индустрия недоверия. Вот я был в Дагестане. Своими глазами увидел, что там очень много людей с автоматами на улице. Возникает вопрос: кто производит продукт, из-за которого всем должно быть хорошо? В магазинах работают одни девчонки, мужчинам работать как-то не с руки...

Общество, которое хочет быть конкурентным в условиях глобальной конкуренции, должно бороться с индустрией недоверия. Но делать это крайне сложно. Мы в «Евросети» пытались экспериментировать — попробовали отказаться от охранников в магазинах. Ну так салон просто обокрали, а в милиции не захотели заводить уголовное дело. По моим ощущениям, у нас в компании в индустрии недоверия работают 10% людей (обычно в российских компаниях 20% сотрудников не производят прибавочный продукт). Но даже этого достигли с большим трудом. Ввели, например, жесткое правило, что вообще весь офис не может быть больше 20% от розницы. И весь прошлый год кромсали. Даже отказались от целого этажа, чтоб просто посадить лишних людей некуда было. □

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



Продажные связи

текст: **Юлия Гончарова, Алексей Гостев**

2 де найти человека, готового «слить» нужную информацию? С такой мыслью начинают и заканчивают рабочий день десятки тысяч журналистов, финансовых аналитиков, хедхантеров и даже разведчиков. Все эти люди в буквальном смысле живут по пословице «Не имей сто рублей, а имей сто друзей». На их счастье, с 2008 года поиск «нужных людей» станет проще: компания LinkedIn будет продавать всем желающим «сто друзей», способных поделиться сведениями по любому вопросу.

В новом бизнесе LinkedIn собирается использовать находящуюся в ее распоряжении базу «социальных графов» пользователей. Социальный граф — это не что иное, как карта связей и контактов. В начале февраля генеральный директор компании **Майк Гамсон** сообщил, что, проанализировав социальные графы, она сформирует для любого желающего базу экспертов по какому угодно вопросу. На деле это выглядит так: предположим, вы решите проинвестировать выпуск какого-либо продукта. Однако у вас недостаточно данных о компании, в которую вы хотите вложить средства. Поиск по официальным источникам дал мало результатов, но выход есть. Это база прямых контактов людей, так или иначе связанных с интересующей вас компанией: ее бывших и нынешних сотрудников, поставщиков, консультантов, аналитиков, клиентов, бывших и нынешних инвесторов — в общем, всех лиц, способных дать нужную информацию.

Основной конкурент нового бизнеса LinkedIn — профессиональная база экспертов компании Gerson-Lehman Group (GLG). В ее активе примерно 175 тыс. экспертов в разных отраслях. За доступ к «нужным людям» консультанты берут огромные деньги. Обычно GLG предоставляет клиенту возможность провести телефонное интервью с экспертом в нужной области (например, доктором или юристом). Оплата почасовая, причем стоимость часа доходит до \$1 тыс. Некоторые компании платят GLG до \$500 тыс. в год. «Новый проект LinkedIn — это версия базы GLG, построенная по принципам Web 2.0», — объясняет Гамсон. В отличие от Gerson-Lehman Group, компания LinkedIn не будет создавать и упорядочивать базу своими силами: от-

бором экспертов вместо сотен аналитиков и исследователей займутся сами пользователи, предоставившие в распоряжение LinkedIn свои социальные графы. В результате «нужные связи» должны стать гораздо более дешевым товаром, и, возможно, LinkedIn удастся отобрать значительную часть многотысячных гонораров GLG. Официально новый сервис LinkedIn стартует летом 2008 года.

LinkedIn обещает состыковать пользователя именно с нужными ему людьми, а не с самозваными «экспертами», которых можно отыскать и в бесплатных поисковиках. На экспертный статус влияет количество выданных партнерами, работодателями и клиентами рекомендаций, отображаемое в каждом профиле в LinkedIn, количество и качество вопросов, в обсуждении которых человек принимал участие, и данных им самим ответов. Информация сортируется по профессии, отрасли, месту проживания. На сегодняшний день профили в LinkedIn завело более 18 млн пользователей по всему миру. Россиян среди них пока чуть больше 50 тыс. человек. □

Майк Гамсон
генеральный директор
компании LinkedIn
Research Network.
В 1996 году окончил
Амхерст-колледж
(г. Амхерст, штат Массачусетс) по специальности «религии и изобразительное искусство». Работал управляющим ресторана, продавцом в магазине товаров для серфинга, затем начал карьеру аналитика в Bank of America. С 1999 года сотрудничает с компаниями, занимающимися программным обеспечением. С 2007 года возглавляет LinkedIn Research Network.

Жизнь на плаву

текст: **Алексей Гостев, Юлия Гончарова**

Иногда предпринимательский успех заключается в том, чтобы найти деньги, которые валяются под ногами. Деньги **Сергея Волкова** под ногами не валялись. Они плавали, вернее, сиротливо стояли на приколе по берегам русских рек. Золотой жилой Волкова стали старые ржавые дебаркадеры. Превратить эти полуразвалившиеся посудины в роскошные дома или отели — в этом заключается бизнес основанной братьями Сергеем и Владимиром Волковыми в городе Городце Нижегородской области фирмы «Байкал–Волга».

«Байкал–Волга» начала производство плавучих домов еще в 1993 году. Технология превращения старого дебаркадера в кафе или отель не очень сложна. Суть — избавиться от деревянной надстройки и на имеющейся железобетонной базе возвести то, что требуется заказчику. В среднем компания выполняет два-три крупных заказа на строительство плавучих зданий в год. В основном это коммерческие постройки — кафе, гостиницы и ночные клубы. Но иногда попадаются и заказы на жилые дома. Например, сейчас идет работа над необычным проектом на территории Пестовского водохранилища — «Байкал–Волга» строит первый в своей практике «водоплавающий» жилой «дом-яйцо».

Архитектурное чудо на плаву по форме напоминает дирижабль, в нем два яруса и пять квартир площадью в среднем 150 кв. м. Цена одной квартиры примерно \$400 тыс., всего дома — \$2 млн. В основе плавучего строения — советская бетонная платформа 1972 года выпуска стоимостью всего 6 млн руб.

«Строительство плавучего дома обходится не намного дешевле, чем стоящего на берегу, — рассказывает Сергей Волков. — Но если удастся найти недорогой дебаркадер, то выгода очевидна». Кроме того, можно сэкономить на стоимости земли и налогах на недвижимость. «Лицензия на водопользование, которая выдается обычно на 49 лет, стоит сущие копейки по сравнению со стоимостью земельного участка», — продолжает Сергей Волков. Цена самого дебаркадера колеблется от 1 млн до 11 млн руб. и зависит в первую очередь от его размеров. Возраст тут вторичен. Поскольку в основе суд-

на — железобетон, то в воде он становится только крепче. Волков уверяет, что реконструированный дебаркадер может прослужить лет 50. Еще одно преимущество такого строения: если бизнес по каким-то причинам буксует, плавучий ресторан или гостиницу можно просто «перетащить» на новое место. В числе завершенных проектов, полностью построенных фирмой «Байкал–Волга» или созданных по проекту компании, — ресторан «Сказка Востока» на Фрунзенской набережной в Москве, плавучий фитнес-клуб «Летучий голландец» в Санкт-Петербурге и гостиница «Волжская жемчужина» в Ярославле. Волков надеется, что растущее экономическое давление на суше заставит все больше людей и компаний выбрать «жизнь на плаву». □

план действий

- создание технической базы: покупка пристани и переоборудование судостроительного цеха под реконструкцию дебаркадеров
- поиск заказчиков в Нижегородской области
- привлечение заказов из разных регионов России

Опыт компании «Байкал–Волга» показал, что построить дом на воде не намного дешевле, чем на суше



РОМАН ВРЮБИЦЫН



лаборатория

ТРУДОВЫЕ РЕЗЕРВЫ

секьюритизация → с54
банк решений → с58

«Выбери достойную работу и карьерный рост» — так теперь заывают на зарплату в \$500. Между российскими работодателями начинается жестокая война за корпоративных рабов.

Введение в рабовладение

текст:

дмитрий лисицин

иллюстрация:

иван величко

«Сегодня каждая ярмарка карьеры превращается в шпионский боевик, — говорит рекрутер крупного банка. — Притворившись соискателями, мы ходим к конкурентам узнать, чем они заманивают людей в call-центры, а конкуренты в свою очередь ходят к нам».

Война за таланты вступила в новую фазу — повышенным спросом стали пользоваться «пехотинцы». Речь идет об офисных сотрудниках начального уровня, которым платят мизерную по столичным меркам зарплату — \$500–700 в месяц: телефонных операторов, продавцов, страховщиков и т. п. В Москве, где стоимость месячной аренды однокомнатной квартиры приближается к \$1 тыс., такая работа — настоящее рабство. В столице сформировался особый класс «офисных нищих», которые вынуждены ютиться по несколько человек в квартире и экономить на еде и одежде.

Работодатели буквально преследуют потенциальных кандидатов, развешивая рекламные объявления в метро, на остановках и заборах. Однако даже у корпоративных «рабов» сегодня есть свобода выбора. Бурное развитие бизнеса вызывает огромный спрос на их услуги, а рост предложения при этом невелик: безработица в Москве составляет всего 1,5%. Поэтому низкооплачиваемые сотрудники становятся таким же дефицитом, как и квалифицированные управленцы. Подобно «топам», «рабы» получают по несколько предложений. Правда, чаще всего им приходится выбирать между плохими и очень плохими вариантами.

Пролетарии умственного труда

«К НАМ как-то обратилась одна косметическая компания и попросила подобрать продавцов на зарплату 9 тыс. руб., — рассказывает директор Лизинговой компании «Анкора» в Москве Николай Шалаев. — Мы отказались — поиск людей, согласных на подобные условия, мог растянуться на месяцы». Однако в предложении работодателя все же есть определенная логика.

с49



ALAMY/PHOTOS

Обитатели низа офисной пирамиды пользуются у работодателей ажиотажным спросом

Значительно повышать зарплату людям на низовых позициях компании не хотят. Во-первых, они боятся повышения издержек. Как известно, Россия привлекает иностранных инвесторов дешевой рабочей силой. По словам HR-директора GE Energy Europe **Филиппа Пеллетье**, в Европе людям, занимающим начальные позиции платят как минимум вдвое больше, чем в России, при том что зарплаты российских топ-менеджеров часто выше, чем у их европейских коллег. «Если начнется гонка зарплат в ИТ-индустрии, мы просто переведем часть работ из России в Индию или Китай», — говорит директор по персоналу крупной ИТ-компания.

Во-вторых, переплачивать неквалифицированным работникам просто незачем. «Вероятно, если я буду платить PR-ассистентам по \$1500, они будут долго работать на этой позиции, — рассуждает генеральный директор агентства PR Partner **Инна Алексеева**. — Однако за такие деньги я спокойно могу найти PR-менеджера с опытом работы».

Продвигать сотрудников так быстро, как того хотели бы они сами, компании тоже не могут. Потому что фирма, принимая на работу неопытного новичка, заключает с ним своеобразный неформальный контракт. Низкая зарплата, с одной стороны, обеспечивает по минимуму базовые потребности кандидата, с другой — страхует риски работодателя, который нанимает ничего не умеющего человека. Кандидат получает от компании опыт, а та — право использовать его в течение некоторого времени.

«Начинающий сейлз-менеджер дает результат приблизительно на пятом-шестом месяце работы, — поясняет директор департамента по подбору временного персонала компании Adecco **Арик Ахвердян**. — Поэтому работодатель хочет, чтобы

тот проработал на стартовой позиции как минимум год».

К подобным отношениям чаще всего готовы молодые люди — студенты и выпускники вузов. Однако для работодателя это не самая простая аудитория: молодые люди очень высоко ценят себя. Например, один кандидат-старшекурсник поинтересовался, будет ли он через три года получать в SAP зарплату \$10 тыс. в месяц, — говорит консультант по брэндингу работодателя компании SAP СНГ **Анна Ганеева**. — Узнав, что для этого нужно внести немалый вклад в бизнес компании, он был страшно разочарован».

Кроме того, многие молодые люди не хотят долго сидеть на одном месте. Например, в мае 2007-го Инна Алексеева отсмотрела более 50 резюме и провела 11 собеседований, чтобы выбрать лучшего PR-ассистента. Но вскоре потеряла с трудом найденного сотрудника. «Человек подкупил меня блестящим знанием языков и энергией, с которой взялся за тестовое задание», — вспоминает Алексеева. Однако уже через два месяца энергичный кандидат уехал учиться в Германию. Компания в убытке: она потеряла деньги, которые потратила на поиск и обучение новичка, и вынуждена начинать все сначала.

Полцарства за раба

ЧЕМ БОЛЬШЕ «пехоты» нужно компаниям, тем внушительнее их бюджеты на рекрутмент. Уже сейчас на подбор одного банковского агента прямых продаж требуется 8–10 тыс. руб., включая плату за труд внутреннего рекрутера. По словам банковских эйчаров, это больше, чем уходит на самостоятельный поиск менеджера по маркетингу. А все потому, что компании, когда нужно привлечь «пехоту», уже не надеются на объявления в газетах и запускают масштабные рекламные акции.

Так, в 2007 году McDonald's с помощью агентства Leo Burnett запустил глобальную кампанию по улучшению своего имиджа как работодателя. Интересно, что в ходе кампании McDonald's попыталась изъять из словарей английского языка определение McJob — «непрестижная, бесперспективная работа».

Чтобы понять, какие потребности российского соискателя способна удовлетворить сеть, сотрудники Leo Burnett сами поработали в McDonald's. Они пришли к выводу, что компанию нужно позиционировать как место, где люди могут потратить время, чтобы потом купить нужные им ве-

щи. «Билет на поезд всего за два дня работы в McDonald's» — такой надписью призывал гостей столицы поработать за стойкой ресторана плакат, размещенный прямо на Курском вокзале. Или другой слоган: «Новый гардероб за две недели, а с нас вечеринка, где его можно показать». Акция едва ли изменила репутацию McDonald's в глазах большинства соискателей, но как минимум представила с новой стороны компанию, которая платит сотрудникам скромные \$500–600.

Несколько иную цель преследует новая рекламная кампания PricewaterhouseCoopers (PwC), которая стартует в феврале этого года. PwC борется за сотрудников начального уровня с другими компаниями «большой четверки», и кандидаты далеко не всегда понимают, в чем разница между конкурентами. Рассказывать о преимуществах PwC как работодателя потенциальным кандидатам будут специально отобранные сотрудники, обладающие модельной внешностью. «При кажущемся однообразии различия между предложениями работодателей на самом деле есть», — говорит старший менеджер по персоналу компании PwC **Светлана Круглова**. — Наши люди чаще получают возможность поработать в разных странах, посещают конференции, участвуют в международных программах развития». Как считают в PwC, рекламная кампания в прессе и интернете позволит донести эту информацию до аудитории.

Многие компании не ограничиваются рекламой. Они пытаются усовершенствовать сам процесс подбора кадров, и небезуспешно. «В конкурирующих компаниях службы безопасности проверяют кандидатов в течение недели», — говорит директор по персоналу крупного банка. — Наша СБ справляется с проверкой за два дня, так что мы успеваем оформить человека на работу быстрее, чем он получит предложения от конкурентов».

Но в поисках дешевой рабочей силы компании забывают, пожалуй, лишь об одном — о мотивации самих кандидатов.

Три дороги в рабство

БОЛЬШИНСТВО компаний желают видеть в роли офисной «пехоты» так называемых инвестиционных сотрудников, которые заинтересованы в повышении своей капитализации на рынке труда. Именно эти люди, по мнению работодателей, готовы проработать на стартовых позициях достаточно долго. Однако у каждого кандидата свои мотивы. Поэтому, узнав больше о личности претендента, HR-менеджер сможет оценить, надолго ли тот задержится в компании.

В Москве, где за однокомнатную квартиру нужно платить почти \$1 тыс., работа за \$500–700 — настоящее рабство. В столице сформировался особый класс «офисных нищих»

Для многих соискателей низкооплачиваемая работа является средством преодоления жизненных проблем. На нее соглашаются, не видя другого способа поправить материальное положение. Примером тому **Иван Курицын**, который, отслужив в армии, устроился агентом прямых продаж в Citibank. «Туда брали всех подряд», — объясняет Курицын свой выбор. У подобных людей сильно желание заработать, однако нанимать их нужно с осторожностью: такой сотрудник жаждет скорейших изменений, поэтому легко может разочароваться в работе. Так и произошло с Иваном. Он быстро понял, что служба в Citibank ничем не лучше казармы: «Бывало, я уезжал в Москву на первой электричке, а приезжал на последней». Не проработав в Citibank и месяца, агент вернулся в родной город и устроился слесарем на завод, где получает 16 тыс. руб. в месяц. «По местным меркам это неплохо», — говорит Курицын.

Для второй группы кандидатов работа всего лишь дополнительная точка опоры. Потому что они увлечены своей основной деятельностью, не приносящей денег. Например, **Лев Десятов**, сотрудник академического института, получал 8 тыс. руб. в месяц, и этого ему явно не хватало на жизнь. Он устроился внештатным редактором в одну из кинокомпаний, чтобы иметь стабильный дополнительный доход. Такой сотрудник — настоящий подарок для работодателя, который не может предложить

Секрет подписки на «Секрет фирмы»

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



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



реклама

с51

Один кандидат-старшекурсник поинтересовался, будет ли он через три года получать в SAP зарплату \$10 тыс. в месяц. Узнав, что для этого нужно внести немалый вклад в бизнес компании, он был страшно разочарован

всем «рабам» быстрый карьерный рост. Лев проработал в кинокомпании больше двух лет и получал \$700 в месяц, хотя на рынке эта позиция оценивалась гораздо выше. «Работодатель всегда шел навстречу, когда мне нужно было отлучиться в институт», — объясняет Лев свою преданность. Однако такой человек ставит подработку гораздо ниже своей главной деятельности. Так, на прошлой неделе Лев уволился из кинокомпании, потому что собрался защищать диссертацию.

Наконец, кандидаты третьей группы рассматривают работу в первую очередь как средство социализации. Эти люди гораздо больше ценят отношения с коллегами, нежели результаты своего труда. Например, **Андрей Урываев** в свое время устроился в McDonald's, стремясь узнать, что такое настоящая работа. Андрея совершенно не смущала зарплата — около 6 тыс. руб. в месяц за неполный рабочий день. «У нас был очень интересный коллектив», — рассказывает Урываев. — Много людей старше меня, с которыми было просто интересно общаться». Андрей дал своему менеджеру обещание, что отработает год, и слово сдержал. Возможно,

именно на таких сотрудников и стоит обратить внимание работодателям.

В поисках домохозяек

ЗНАНИЕ МОТИВОВ потенциальных «рекрутов» должно значительно облегчить подбор персонала. Компания может создавать сразу несколько профилей кандидатов, тем самым диверсифицируя свои риски.

Как считает Арик Ахвердян из Adecco, одной из основных тенденций рынка низкоквалифицированной рабочей силы является старение кандидатов. «Например, банки все охотнее „заказывают“ людей старшего возраста», — говорит Ахвердян. — Часто они гораздо лучше продают финансовые услуги. Например, из ста сейлз-менеджеров, работавших в одном крупном американском банке, самым успешным был 47-летний мужчина».

В центре подобного эксперимента сейчас находится компания ЗМ. Не так давно ЗМ расширила круг соискателей, которых она рассматривает на должности оператора call-центра. Раньше на эти позиции брали амбициозных людей, стремившихся вырасти в компании. Однако, как оказалось, предоставить быстрый карьерный рост всем невозможно. Текучка кадров в call-центре могла отрицательно сказаться на отношении клиентов к компании, поэтому ЗМ открыла ворота для кандидатов с меньшими амбициями. «Нам нужны зрелые люди, которые рассматривают работу просто как дополнительную социальную ячейку», — заявляет менеджер по подбору персонала ЗМ **Ольга Соколова**. В ЗМ считают, что такой сотрудник прослужит компании гораздо дольше. «Им может быть, например, женщина с семьей, с ребенком, для которой карьерный рост не будет выходить на первый план», — говорит Соколова.

Другой путь — предложить кандидатам карьерный план, предполагающий, что их потребности со временем изменятся. Так, PWC рассматривает на стартовые позиции преимущественно старшекурсников.

Приглашая студентов, компания делает акцент на том, что, когда молодые люди окончат вуз и у них появится потребность в жилье, они смогут перейти на следующую карьерную ступень. Однако прежде «отслужат» на стартовой позиции столько времени, сколько нужно компании.

Конечно, нельзя всю жизнь удерживать корпоративных «рабов» в компании. Однако, заглянув человеку в душу, работодатель может купить его лояльность хотя бы на время. **СФ**



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

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

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

Коммерсантъ | www.kommersant.ru

реклама



Коммерсантъ. **Не боимся** **главного.**

КРЕДИТНЫЙ КРИЗИС И ПОЛНЫЙ ШТИЛЬ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ПУБЛИЧНОГО ЗАИМСТВОВАНИЯ ИНВЕСТБАНКИ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ НОВОГО ФИНАНСОВОГО ПРОДУКТА — СЕКЬЮРИТИЗАЦИИ. ОДНАКО ПОКА НЕЯСНО, СТАНЕТ ЛИ ОН ИСТОЧНИКОМ ДЕШЕВЫХ ДЕНЕГ ДЛЯ РОССИЙСКИХ БАНКОВ. **текст: сергей кашин**

Долгопродавцы



Ликвидаторы активов

НА ПОЗАПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ три инвестиционных банка с разницей в один день рассказали о сделках по секьюритизации, которые они провели в конце прошлого года. «Юникредит Атон» продал 23 кредита, выданных Московским залоговым банком (МЗБ) подмосковным предприятиям сферы ЖКХ, а Deutsche Bank на пару с группой ВТБ разместил дебиторскую задолженность российских компаний перед лидером российского рынка факторинга компанией ФК «Еврокоммерц».

Суть финансовой манипуляции, носящей мудреное название «секьюритизация», довольно проста. С ее помощью компания-оригинатор (то есть владелец малоликвидных активов; чаще всего оригинатор — банк, а активы — выданные кредиты) получает возможность эти кредиты продать. Появилась секьюритизация как ответ на проблемы американских ссудосберегательных банков (ССБ), кредитовавших покупку жилья. Ипотечные кредиты относительно велики и очень длинны, 25–30 лет для них норма. На растущем рынке система начала развиваться: ССБ не успевали рефинансировать стремительно растущие расходы. Секьюритизация позволяет эту проблему решить.

Долги передаются SPV (special purpose vehicle, компания специального назначения), которая затем выпускает облигации, покупаемые инвесторами на открытом рынке (см. схему на стр. 56). Банк зарабатывает на арбитраже (разнице между ставками, по которым кредиты были выданы и по которым проданы на рынке) и комиссионных за обслуживание денежных потоков (оно, как правило, за банком-оригинатором и остается).

Но это еще не все. Главное в SPV то, что на такую компанию не распространяется груз проблем, обусловленных возможным банкротством originатора. Даже если он разорится, инвесторы будут получать купоны по облигациям. Ни кредиторы originатора, никто другой не могут претендовать на эти деньги — бизнес мертв, но дело его живет.

Итак, originатор получает деньги на дальнейшее кредитование, освобождая свой баланс. Например, в результате упомянутых выше сделок МЗБ получил около 2,3 млрд руб., а «Еврокоммерц» — 7,5 млрд руб. При этом банки оставляют себе существенную часть процентных доходов, а инвесторы покупают бумаги, не заботясь о том, есть ли у продавца кредитов проблемы или нет. Им нужно только оценить риски первоначальных заемщиков, но чаще всего они просто ориентируются на рейтинг, который присваивает бумагам рейтинговое агентство.

Гонка за рейтингом

ВСЯ ЭТА ХИТРОУМНАЯ КУХНЯ, которую называют одним из самых выдающихся финансовых изобретений XX века, имеет смысл, только если разница в ставках составит 200–300 базисных (то есть 2–3 процентных) пункта. Поэтому в центре работы по секьюритизации — получение максимально высокой оценки бумаг от рейтинговых агентств. В западной практике секьюритизационные выпуски очень часто рейтингуются по высшему разряду, получая triple A, гораздо выше, чем рейтинг originатора. В России дым пожиже, но правило действует — например, бумаги CDO (collateralized debt obligations) на кредиты МЗБ имеют рейтинг Baa1 от агентства Moody's (это на два уровня выше investment grade, инвестиционного уровня), при этом сам банк рейтинга вообще не имеет. Бумаги «Еврокоммерца» получили рейтинг BBB от Standard & Poor's. У самого originатора рейтинг на пять уровней ниже.

Впрочем, рейтинг — вещь подвижная, его можно конструировать. Например, его можно приподнять, если первоначальные займы получают внешнюю гарантию. Так, кредиты, которые выдал МЗБ, гарантированы подмосковными муниципалитетами — без этого кредиты ЖКХ вряд ли бы вообще удалось продать.

Однако самый, наверное, главный инструмент — субординация, она же траншевание. Весь денежный поток от креди-

Российские секьюритизации не такие затейливые. Их девиз — никакой синтетики, все натуральное и, скажем прямо, примитивное

торов делится как минимум на два транша (может быть и больше, до семи). Один транш младший, другой — старший, и они неравноправны. На младший по определению валятся все шишки — дефолты-невыплаты, задержки достаются на долю тех, кто его купил. Но именно поэтому защищенный от потерь старший транш получает максимальный рейтинг. И именно поэтому судьба младшего транша незавидна — его выкупают или организаторы, или originатор, а иногда удаётся «распихать» его на вторичном рынке.

Играя уровнем поддержки, то есть размером младшего транша в процентах от общей суммы, можно влиять и на рейтинг. По словам **Сергея Сидорова**, управляющего директора рынков капитала ЗАО «Юникредит Атон», он буквально настаивал на том, чтобы рейтинг был инвестиционным. Правда, в результате младший транш составил 41% от общей суммы выпуска. В сделке «Еврокоммерца» уровень поддержки составил лишь около 7%.

Обе новые секьюритизации — дебютные в своем классе. Бумаги от МЗБ — первая секьюритизация коммерческих кредитов, первые в России cash-flow CDO (ну и еще несколько медалей за первенство в номинациях рангом пониже), бумаги от «Еврокоммерца» — первая, вроде бы даже и в Европе, секьюритизация факторинговых платежей. Дебютный выпуск — штука весьма дорогая, а роль рейтинговых агентств в этом деле просто гигантская. Поскольку здесь от рейтинга пляшут

как от печки, то каждый чих согласовывается с агентством: «А если мы здесь вот так сделаем? А если эдак?»

Напряженно работают юристы компании-originатора, ведь все договоры с заемщиками должны быть максимально унифицированы — портфель кредитов, каждый из которых уникален, не купит ни один инвестор. Много работы у аналитиков рейтинговых агентств, которым надо верно оценить риски: на каком этапе перемещения выплат могут возникнуть проблемы и где самая большая вероятность потери инвесторами своих денег.

Днями и ночами работают юристы банков-организаторов. Непосвященным — то есть всему человечеству за исключением пары десятков тысяч инвестбанкиров и инвесторов — трудно понять всю новизну и прелесть «приоритетизации и транширования», которое происходит не на выпускающей «эспивышке», а между двумя «эспивышками», которые участвуют в сделке», о которых с энтузиазмом говорит **Дмитрий Козодой**, директор секьюритизации «Юникредит Атон». Но, по крайней мере, понятно, что люди свой хлеб едят не зря.

Этот крик в тишине

ОБЕ СДЕЛКИ проведены еще в декабре 2007 года. Этот месяц традиционно сопровождается трудностями при размещении ценных бумаг: книги закрыты, инвесторы размышляют над тем, как они потратят бонусы (ну или как в этом году — над

реклама

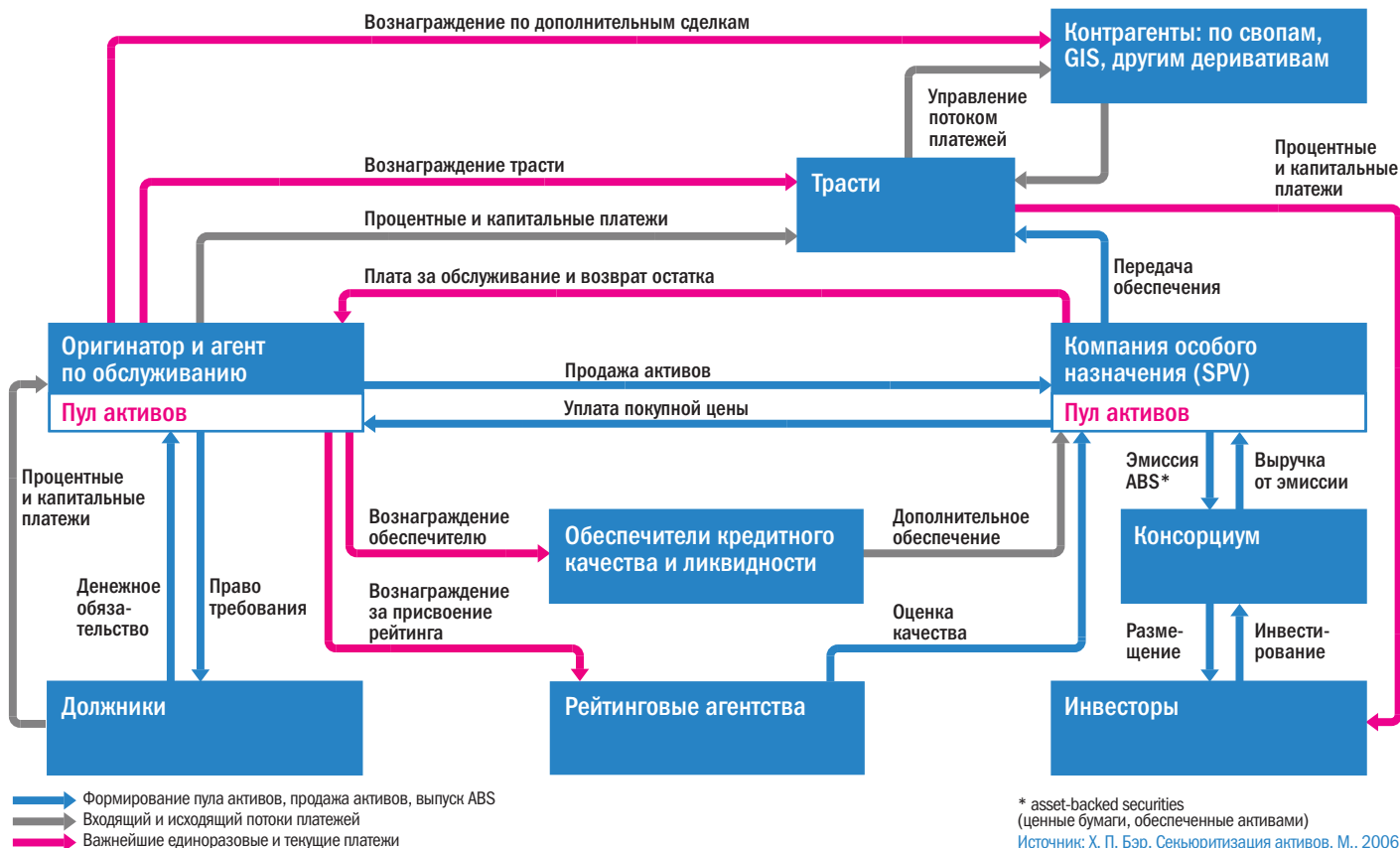
В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное рекламное объявление в тематических блоках:

пн — пт	Недвижимость
пн	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование; Автомобили, логистики, грузоперевозки, лизинг; Бизнес-маркет; Франчайзинг
ср	Бизнес-маркет; Франчайзинг
чт	Business-guide: Юр. услуги, консалтинг, финансы
пт	Работа и образование, Business-guide

По вопросам размещения рекламы звоните Варваре Стояновой, Татьяне Антоновой или Наталье Крюковой по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25; www.kommersant.ru

Коммерсантъ

Как осуществляется секьюритизация активов



тем, какой ужасный год выдался), или обдумывают планы на Новый год.

Предмет особой гордости организаторов сделок — то, что их удалось провести в разгар кредитного кризиса. Продать, когда никто не покупал. Ведь за сентябрь-январь не было проведено ни одного размещения еврооблигаций. Синдикации (когда кредит предлагается вскладчину пулом из нескольких банков), рынок которых чуть более живой, доступны не всем — лимиты на развивающиеся рынки сжеглись, и банки-получатели должны иметь серьезные рейтинги. Выпуски российских облигаций рынку предлагались значительно реже, чем в 2006 году.

Так вот, «Юникредит Атон», Deutsche Bank и ВТБ пытаются внушить инвестору, что вопреки всему российская секьюритизация не умерла в младенческом возрасте. Хотя этому сегменту кредитного рынка особенно сильно не повезло. Ведь именно сделки по секьюритизации ипотечных кредитов и бумаги с названием CDO как раз и стали источником глобального кризиса.

Дело в том, что инвестор — существо нерациональное и пугливое. В теории он

должен как машина анализировать риски. Но все риски не просчитываешь. Не чужды инвесторам страхи, суеверия и стадный инстинкт. Поэтому инвестбанкиры, чтобы продать в наши дни что-то с названием «русские CDO», должны были расстараться. Забегая вперед, скажем, что успех обоих выпусков не был оглушительным. Старший транш от МЗБ купили, по словам Сергея Сидорова, российские управляющие компании. Бумаги от «Еврокоммерца» в декабре выкупил Deutsche Bank, видимо, не надеясь на покупателей. А в декабре часть старшего транша приобрел ВТБ, остальное же продали инвесторам, ориентированным на бумаги emerging markets. Но на отвратительном рынке и рак — рыба.

Дадим стране угля — мелкого, но много

КСТАТИ, Дмитрий Козодой на пресс-конференции в Москве на позапрошлой неделе специально потратил время, чтобы объяснить разницу между западными CDO, жертвой которых пали тамошние инвесторы, и российскими. Американцы

пострадали от прогресса. Излишняя ликвидность на рынке требовала все новых и новых продуктов. Хорошо шли даже синтетические бумаги. То есть речь там шла уже не о прямом потоке от заемщиков к инвесторам, а о деривативах, которые были получены в результате виртуальной переупаковки реальных выпусков. Эти бумаги «второго порядка» так неосмотрительно и приобретали инвесторы. Кто-то из банкиров уже окрестил полученные в результате бумаги «токсичными».

Российские секьюритизации не такие затейливые. Их девиз — никакой синтетики, все натуральное и, скажем прямо, примитивное. Еще одна особенность отечественных выпусков, бросающаяся в глаза, — они очень короткие. На фоне 30-летних ипотечных бумаг — суперкороткие. При нормальном развитии событий инвесторы должны вернуть свои деньги во второй половине 2008 года. Но это, по словам организаторов, тоже требование рынка. Старший вице-президент по секьюритизации и синдикации ВТБ Андрей Сучков рассказывает, что при слове mortgage инвесторы вздрагивают,

секьюритизация лизинговых платежей тоже их не привлекает. Но к более коротким выпускам они относятся уже терпимо. «По крайней мере им понятна стратегия выхода», — объясняет Сучков.

Тим Никол, глава департамента секьюритизации по региону СЕМЕА (Центральная и Восточная Европа, Ближний Восток и Африки) Deutsche Bank так и вовсе высказал мнение, что инвестбанкиры рассматривают возможность «нарезать» длинные выпуски на более короткие в расчете на лучшую усвояемость инвесторами.

По уверениям председателя правления Московского залогового банка **Камиля Нарбекова** и председателя совета директоров «Еврокоммерца» **Евгения Карповского**, сделки для их компаний были лучшим из возможных на сегодняшний день. Правда, «Юникредит Атон» проявил большую откровенность — здесь рассказали о ставках, по которым удалось продать бумаги инвесторам. Доходность старшего транша — 10% (первоначально, до кризиса, когда сделка стала готовиться, ориентировались на 7% и меньше), младшего — 16,89%.

Deutsche Bank и группа ВТБ своих цифр не раскрывают. И организаторы обеих сделок, естественно, молчат о сумме расходов на их подготовку и уровень комиссионных различным агентам и советникам (платежные агенты, сервисеры, их дублеры на случай банкротства, трасти и администраторы — запомнить их всех сложно, но платить нужно). Какую-то часть расходов должны были взять на себя сами организаторы. Ведь

инвестбанкам чаще всего неинтересно делать единичную сделку одного типа. Исключение составляют лишь так называемые джамбо-сделки — на несколько миллиардов долларов, но в России такие не водятся.

Поэтому организаторы всегда стараются превращать сделки в более или менее массовый бизнес. Пример — банки «Траст» и МДМ, которые до кредитного кризиса поставили на поток сделки по выпуску CLN (кредитных нот), — недорого, зато часто. Тим Никол прямо говорит о конкурентах «Еврокоммерца» как о следующих потенциальных потребителях услуги. Правда, представитель одного из конкурентов, заместитель председателя правления банка НФК **Станислав Пушторский**, высказывается весьма осторожно. Его банк интересуют в первую очередь инструменты, более умеренные по стоимости и не требующие много времени на подготовку. Банк сейчас проводит тендер, рассматривая предложения. Тем не менее Пушторский не исключил, что сделку по секьюритизации НФК попробует провести уже в 2008 году.

Сергей Сидоров также напоминает, что в разных регионах существует множество подобных программ кредитования СМБ, которые гарантируются местными властями. Но честно признает, что на сегодняшний день ни одна сделка не готовится — нет подходящих претендентов. **Андрей Шалимов**, начальник казначейства банка «Возрождение» (пожалуй, самого сильного игрока на рынке Подмоскovie), чрезмерных восторгов по поводу секью-

ритизации не демонстрирует. Конкретных планов у банка нет, но Шалимов указывает на то, что этот сегмент должен жестко регулироваться — иначе Россия быстро «добежит» до западных ошибок.

Короткие сроки и примитивные условия российских сделок — вынужденный шаг. Да, продали, да, гордимся — но обе сделки начинали готовиться еще до кризиса и, видимо, точка возврата была уже пройдена — либо оригинаторов «прижало».

Рынок ждет, что ближе ко второй половине года ситуация начнет улучшаться — и деньги будут подлиннее, и инвесторы не так прижимисты. Совсем было бы замечательно, если бы получила подтверждение модная теория «дикаплинга» — об относительной независимости экономик развивающихся стран от экономики США (это означало бы, что американская рецессия не сказывается на темпах роста Китая, а заодно и России). Тогда исполнилась бы розовая мечта российских инвестбанкиров — бегство (пусть даже трусцой) инвесторов с развитых рынков на emerging markets.

Развитие секьюритизации необычных активов — вроде кредитов среднему и малому бизнесу, портфеля розничных кредитов или факторинговых платежей — одно из необходимых условий того, что российские банки не будут притормаживать (а в последние годы их бизнес рос на 30–50% в год). Ну а их клиентам остается только на это надеяться — ведь сегодня и мрачные, и оптимистичные прогнозы одинаково немного стоят. **СФ**

classified

СТАНЬТЕ УВЕРЕННЕЕ





Международный институт менеджмента ЛИНК – эксклюзивный партнер Открытого университета Великобритании
предлагает программы и курсы:



МВА
Профессиональная переподготовка
Отдельные курсы (менеджмент, персонал, финансы, маркетинг)
Окончание регистрации 20 марта

Выберите ближайший к Вам учебный центр: www.ou-link.ru
Тел.: +7 (495) 781 26 36, 795 06 85, 661 08 72, 661 08 73
E-mail: marketing@ou-link.ru, filial@link.msk.ru, info@ou-link.ru
Лицензия на право ведения образовательной деятельности № 268620 от 22.06.2007

по вопросам размещения в рубрике classified

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

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

продаем

Банк 4119476

банк решений

СОВЕТЫ

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

Развод и тумбочка

текст: нина данилина

Как оценивались бизнес-решения

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

Глеб Ерохин оказался заложником неудачной покупки. Год назад он приобрел 80% акций московской фабрики «Герцог», производящей корпусную мебель. Перспективы казались радужными: цех работал на рынке около 10 лет, индивидуальные заказы обеспечивали высокую рентабельность (примерно 30% против 20% у производителей готовой мебели), клиенты приходили стабильно.

Изнанка бизнеса оказалась не столь привлекательной. Сначала Ерохин обнаружил, что часть денег за выполненные заказы оседает в карманах нескольких топ-менеджеров. После того как Ерохин расстался с нечистыми на руку руководителями и стал единоличным владельцем фабрики, его ждал удар в спину. Уходя из «Герцога», бывший генеральный директор увел за собой и «своих» клиентов. Расставшись с прежней администрацией, «Герцог» остался не только без клиентов, но и практически без оборотных средств.

Благодаря ряду экстренных мер за пару месяцев объем заказов «Герцога» достиг прежнего уровня. Однако производственные мощности цеха позволяют изготавливать в два раза больше продукции. Очевидно, что существующих механизмов привлечения клиентов недостаточно. При этом «Герцог» может позволить себе тратить на продвижение не более \$1,5 тыс. в месяц.

Как увеличить число клиентов мебельного цеха максимально быстро и недорого? С этим вопросом Глеб Ерохин обратился в «Банк решений» — совместный проект «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-executive.ru. Глебу Ерохину предлагали загрузить производственные мощности заказами крупных мебельных фабрик, создать полноценный

отдел продаж, выйти на старых клиентов и даже сменить название «Герцог» на что-нибудь менее претенциозное. Из 32 присланных решений члены жюри отобрали пять лучших.

Автор проблемы

Глеб Ерохин, владелец мебельной фабрики «Герцог»: — Читатели «Секрета фирмы» и члены сообщества E-executive.ru прислали много верных с точки зрения долгосрочной перспективы советов. Для нас сейчас главная задача — оперативно привлечь новых клиентов. Поэтому я поставил высший балл решениям, которые могут дать быстрый эффект в рамках небольшого бюджета на продвижение.

Мы не можем позволить себе установить «стол заказов» в крупных торговых и бизнес-центрах — слишком затратно. Но мне кажется реальным предложение **Матвея Пустыльниковца**: попробовать договориться и бесплатно установить в бизнес-центрах скамейки со своей рекламой. Недорого и эффективно. И нам промоушн, и посетителям польза: можно присесть и завязать шнурок.

Возьму на вооружение и способ, подсказанный **Михаилом Германом**: распространять буклеты по почтовым ящикам в домах, куда мы поставили мебель. Пусть соседи наших клиентов узнают о том, что нами довольны. Эту работу совершенно бесплатно могут выполнять наши сборщики и экспедиторы. Схожий шаг с расклейкой объявлений в домах, куда доставляется заказ, содержится в решении **Андрея Чиркова**. Но боюсь, что объявления быстро сорвут.

Самую реальную стратегию развития предложила победительница **Татьяна Максимова**. Подкупило то, что она исходила из наших возможностей и ее решения реально вопло-



Глеб ЕРОХИН



Евгений БОЙЧЕНКО



Андрей МУДРЫЙ

тить в жизнь: наладить работу по бартеру с дизайн-бюро, строительными фирмами, магазинами строительных и отделочных материалов, а также вплотную заняться оптимизацией сайта. Нельзя не согласиться, что у нас еще полно неохваченных клиентов в Рунете, выйти на которых гораздо дешевле, чем на аудиторию торговых центров. По подсчетам Максимовой, новый клиент в торговом центре обойдется нам в \$1,5 тыс.

Приз за смелость я отдал бы Кириллу Храброву. Он предлагает создавать точные копии из последних каталогов самой дорогой мебели мира. То есть взять уже раскрученные люксовые брэнды и заявить во всеуслышание: «Мы делаем точные копии». Согласен, это отличный пиар-ход, с помощью которого можно выделиться на рынке. Тем более что вполне реально производить изделия, неотличимые от оригинала. За идею ставлю «отлично», но все-таки за реализацию не возьмусь.

Отметил на будущее идею Дмитрия Николюкина с выбором специализации. Предложенный им сегмент «безопасной детской мебели на заказ» действительно перспективное направление. Зацепил и вари-

«Были совершенно парадоксальные предложения: например, уволить 25% сотрудников или давать выходной за хорошо составленный отчет»

ант **Валентина Николова** — в долгосрочной перспективе расширить клиентуру за счет дифференциации брэнда. Он предложил наряду с уже существующей маркой «Герцог» вывести на рынок ее дешевый аналог. Названием «Холоп», конечно, не воспользуемся, но сама идея здравая.

Теоретик

Евгений Бойченко, руководитель программы «МВА маркетинг» школы МИРБИС:

— Я оценивал структурность ответов и новаторство предложений. По второму критерию мой безусловный фаворит — Кирилл Храбров с идеей создавать точные копии из последних каталогов самой дорогой

мебели мира. Его решение цепляет определенную аудиторию, не желающую переплачивать за оригинал и готовую покупать качественные подделки. У этих потребителей своя философия («зачем платить \$5 тыс., если можно купить за \$200»), и совершенно очевидно, что их много. Посмотрите, как популярны сайты, торгующие поддельными часами! Кирилл обнаружил на мебельном рынке реально новую нишу: выявил потребительскую группу и предложил взаимодействовать с ней, эксплуатируя ее же ценности.

При этом важно отделять нишу с определенной потребительской философией от узкого рыночного сегмента. Дмитрий

Николукин предлагает именно второе, когда говорит о безопасной детской мебели. Здесь у меня есть сомнения: детская мебель должна быть безопасной по определению. Безопасность в ней — минимальный необходимый стандарт. Так что за счет этой характеристики вряд ли получится выделиться.

Идея же Кирилла Храброва с точными копиями раскрученных брэндов способна «пробить» рынок и обеспечить приток клиентов. Мы решили отдать автору приз экспертных симпатий, но вынесли его решение за рамки основного соревнования. Если говорить о реальном плане действий, то по практическому подходу всех обошла Татьяна Максимо-

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	27	ТАТЬЯНА МАКСИМОВА	НПП «НАВГЕОКОМ»	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
2	26	МАТВЕЙ ПУСТЫЛЬНИКОВ	ОАО «ВЫМПЕЛКОМ»	СПЕЦИАЛИСТ ПО НЕДВИЖИМОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЮЖНОГО РЕГИОНА	РОСТОВ-НА-ДОНУ
3–4	22	ЕЛЕНА ГРИЩЕНКО	ОАО МТС	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	КАЛУГА
3–4	22	ДМИТРИЙ НИКОЛЮКИН	«ДОМАШНЯЯ ТЕХНИКА»	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ	МОСКВА
5	20	АЛЕКСАНДР ОКОРОКОВ	ORACLE	SENIOR CRM PRESALES CONSULTANT	МОСКВА

ПОБЕДИТЕЛЬ



Татьяна Максимова,
менеджер по маркетингу
НПП «Навгеоком»:

— Добиться увеличения потока клиентов можно двумя способами. Во-первых, начать тратить бюджет эффективнее, во-вторых, найти возможности бесплатного продвижения.

1_ Ваших клиентов в интернете гораздо больше, чем посетителей вашего сайта, и они попадают в лапы конкурентов. Борьба имеет смысл только за попадание на первую страницу результатов поиска. Составьте список поисковых слов и фраз, которые вводят ваши потенциальные клиенты. Если запрос очень популярный (например, «мебельная фабрика»), то выгоднее платить специалистам по поисковой оптимизации, которые будут поддерживать ваш сайт на первой странице по этому запросу за определенную абонентскую плату. Если же запрос

редкий, то лучше рекламироваться в «Яндекс.Директ», Google AdWords, на «Бегуне».

2_ Для увеличения объема собственной рекламы используйте бартер. Ищите варианты бартера со следующими категориями: дизайн-бюро, строительные фирмы; компании, поставляющие оборудование для HoReCa; магазины строительных и отделочных материалов; магазины предметов интерьера, текстиля для дома; компании, занимающиеся технологией «Умный дом» (работающие с частными заказчиками); компании по производству аквариумов, студии фитодизайна. А вообще, работайте плотнее с дизайнерами на выгодных для них условиях, как это делал ваш бывший генеральный директор. Неспроста он смог обрушить объем заказов в пять раз практически моментально.

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

ва. Ее работа последовательная, четкая, в ней прописаны все оперативные шаги. С тем, что реклама через интернет эффективна, вряд ли кто-то поспорит.

Отдаю должное структурности и упорядоченности решения **Владимира Малюкова**. У него есть интересная идея, связанная с целеполаганием. Он предлагает задуматься над изменением поставленной задачи. Сейчас стратегическая цель «Герцога» — обеспечить продажи новым клиентам. А так ли это необходимо? Может быть, более актуально получать прибыль при 100-процентной загрузке оборудования? Это очень хороший стратегический вопрос, ответив на который, мы получаем принципиально иной план действий.

Отмечу грамотную идеологию **Андрея Козлова**. Он напоминает руководителю «Герцо-

га», что хороший бизнес делается на заемные средства. Если ты умеешь оборачивать чужие деньги, ты — предприниматель. В этой идеологии предпринимателя есть рациональное зерно. Какой смысл жаловаться, что у вас всего \$1,5 тыс. на продвижение? Возьмите кредит и вложите его в канал коммуникаций, который приносит наибольшую отдачу.

Елена Грищенко подметила очень правильную вещь: «Реклама обеспечивает поток посетителей в салон или звонки в компанию. Все, что происходит с потенциальным клиентом дальше, к величине рекламного бюджета отношения не имеет». Она совершенно точно отметила, что, даже если мы привлекаем клиента в салон, он может быть потерян из-за некачественного сервиса. Абсолютно правильный посыл: ма-

ло привлечь, главное — хорошо обслужить. Не стоит полагаться лишь на шаги рекламного информационного характера. Важна системность и комплексность.

Практик

Андрей Мудрый, коммерческий директор компании «Экспедиция», имеет восьмилетний опыт работы на мебельном рынке — руководил продажами и маркетингом в Mr.Dorors и студии мебели Aldo:

— Я отметил идеи, которые реально воплотить на мебельном рынке и которые быстро скажутся на продажах. Наиболее внятные меры предложил Матвей Пустыльников. Он выявил жизненные обстоятельства, при которых у человека возникает потребность покупки мебели. Во-первых, это покупка жилья. И здесь работа с риэлторами действительно эффективна. Во-вторых, поводом для покупки мебели может стать свадьба и рождение ребенка. Таким образом, ареал поиска новых клиентов расширяется за счет ЗАГСов, Дворцов бракосочетания и родильных домов. Скидки новобрачным и родителям новорожденного — вполне рабочий ход, на мой взгляд.

Я бы добавил еще один повод для обновления мебельного «парка». Это развод. Когда-то мы проводили исследование причин покупки мебели, и развод стабильно входил в тройку лидеров. Причем оказалось, что женщины при разводе чаще меняют мебель, чем мужчины. Если «Герцог» найдет человека, который будет работать по этим трем направлениям, результат не заставит себя ждать.

Тот же Матвей Пустыльников предложил классную идею — ставить на свою мебель «вензель качества». Этот прием на мебельном рынке пока никем не используется. Тот, кто первый реализует его в рамках комплексной программы, «взорвет» мебельный рынок.

Совершенно прав **Микаэл Горский**. Составляющие успеха на мебельном рынке — продукт, дистрибуция и только потом разумная реклама. Если собственнику «Герцога» удастся выделить «ударный» продукт и сосредоточиться на его производстве, он вряд ли прогадает.

Простое, но эффективное решение предложил **Александр Окорочков**: выложить на сайт открытую партнерскую программу по работе с агентской сетью (частными дизайнерами и т. д.). Вы хотите работать с дизайн-студиями? Так напишите об этом на сайте. А то не очевидно, что вы этим вообще занимаетесь.

Алексей Косенко посоветовал раскладывать буклеты «под стекло» автомобилей на стоянках мебельных центров. Это вполне осуществимо, но не как постоянная мера. Администрация центров вряд ли разрешит такую самостоятельность. Но если действовать так время от времени, то есть шанс зацепить состоятельную публику.

Не могу не отметить шикарную идею Кирилла Храброва с копиями ходовых моделей популярных брендов. Но как бывший мебельщик я понимаю, что реализовать эту идею в условиях российского рынка может всего пара компаний. Для «Герцога» это и вовсе нереально: мебельные фасады они не производят, со стеклом не работают. ☐

Ценные советы по сложным проблемам

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

Скретч-карта — подписка за минуту!

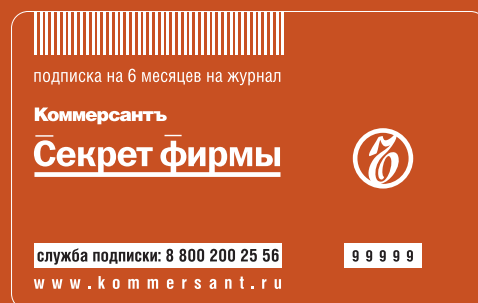
Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»
на еженедельный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта —
это пластиковая карта, содержащая
под специальным защитным
слоем секретный код активации.

Купите скретч-карту,
сотрите защитный слой,
позвоните по телефонам:
8 800 200 2556, (495) 721 2882
или активируйте карту на сайте
www.kommersant.ru — и Вы подписаны.
Скретч-карты выпускаются сроком
подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скретч-карты
Вы можете в редакции
ИД «Коммерсантъ»,
тел. (495) 721 2882
или в курьерской службе
доставки «Москартсервис»
тел. (495) 105 8893,
www.cardservice.ru.

Технологии успешного бизнеса —
100 страниц уникальной информации
о технологиях современного
бизнеса, об удачном
и неудачном опыте российских
и международных компаний,
о лучших сделках,
оригинальных решениях,
красивых идеях,
об актуальных проблемах бизнеса —
обо всем, что должен знать
современный руководитель
компании, чтобы уверенно
вести ее к успеху.



Получая бесплатные консультации по перевозке грузов на сайте Answer-Logistic.ru, посетители не спешат оформить заказ там же. Руководство портала было готово к «холодным» запросам, но не к тому, что их окажется более 90%.

Клиент глубокой заморозки

текст: нина данилина

Магазин горящих вопросов

ИДЕЯ интернет-проекта Answer-Logistic родилась у петербуржца **Андрея Ковалева**, когда несколько транспортно-экспедиторских компаний столкнулись с запросами на перевозку грузов не по своему профилю.

Дело в том, что довольно часто в компании, специализирующиеся, например, на морских перевозках, по ошибке приходят запросы по железнодорожным перевозкам. Или железнодорожные экспедиторы получают запросы на авиаперевозки. «В каждом виде перевозок слишком много узкоспециальных нюансов. Поэтому компании, как правило, специализируются на одном или нескольких направлениях. Обычно 80% бизнеса партнеров Answer-Logistic — это либо морские, либо мультимодальные перевозки (когда перевозка осуществляется несколькими вида-

ми транспорта)», — замечает Ковалев.

Запросы «не по адресу» порой передаются руководством в дружественные транспортно-экспедиторские компании, но чаще от этих заказов приходится отказываться. В результате клиент уходит ни с чем. Проанализировав сайты грузоперевозчиков, Ковалев нашел причину появления ошибочных запросов: большинство сайтов представляют собой стандартные визитные карточки компаний, из которых не понятен приоритетный вид деятельности. И даже ресурсы с неким подобием обратной связи с клиентами грешат ответами типа «свяжитесь с менеджером Ивановым — он подскажет». Получается, что шансы клиента на решение проблемы или получение квалифицированной помощи в онлайне нулевые.

Ковалев решил создать такой портал, где можно было бы получить оперативную и подроб-

ную бесплатную консультацию по всем основным видам перевозок (ж/д, авиационные, авто, морские), то есть удовлетворить потребности любого клиента. Причем именно в интернете, а не по телефону или факсу. «Клиенту не приходится тратить время на телефонные звонки, отправку факсов, предварительные переговоры. Отправить вопрос на сайт сегодня возможно даже с мобильного», — поясняет Ковалев.

Заручившись поддержкой нескольких питерских компаний-партнеров, специализирующихся на различных видах перевозок, в июне 2007 года Ковалев запустил проект Answer-Logistic.

Механизм работы прост: поступивший на сайт вопрос попадает к модератору. Тот перенаправляет его специалистам профильной компании, которые готовят ответ и отправляют его обратно. После чего модератор выставляет ответ на сайт и дублирует его на электрон-

ную почту клиента. По желанию клиента ответ можно не публиковать на сайте, а отправлять только на электронную почту автору вопроса. На обработку одного запроса уходит не более суток, в особо сложных случаях — около двух-трех дней. Правда, в выходные сайт простаивает — все вопросы, поступившие позже 17.00 пятницы, обрабатываются лишь в понедельник.

Если клиента устраивает ответ и он хочет воспользоваться сервисом по доставке своего груза, он заполняет бланк заказа на сайте. Заказ пересылается компании, обработавшей его запрос, и в дальнейшем человек работает с партнерами Answer-Logistic в офлайне. За каждого полученного клиента партнеры перечисляют Answer-Logistic комиссионные, из них и складывается доход сайта.

Сейчас посещаемость сайта составляет 40–50 человек в день. В среднем поступает около 10 вопросов в сутки, хотя в периоды всплеска активности их число доходит и до 20. «Однако лишь 2–3% всех запросов перерастает в заказы», — сетует Андрей Ковалев. — А нам хотелось бы довести количество заказов до 10–15% от всех поступающих запросов».

Рекламный прорыв

ЦЕЛЕВАЯ аудитория Answer-Logistic — сотрудники отделов логистики крупных предприятий. Как правило, для перевозки сложных грузов они обращаются через сайт в экспедиторские компании. Поступают также запросы от средних предпринимателей, которым надо срочно перевезти один-два контейнера. Заглядывают и те, кому нужно перевезти личные вещи, например библиотеку из Америки.

Сейчас по некоторым ключевым словам («доставить



Андрей Ковалев ищет решение, которое позволит количеству потенциальных клиентов перерасти в качество

груз», «получение груза в порту», «стоимость морского фрахта», «надбавки к фрахту») Answer-Logistic стабильно попадает в первую десятку «Яндекса» и Google. А по узкоспециальным запросам, таким как «доставка грузов из Любека в Питер», «как перегнать авто из Калининграда», «контейнер из Петербурга в Бильбао», занимает первые позиции. По словам Ковалева, сайт попал в десятку без крупных денежных вливаний, лишь за счет его умелого построения.

Затраты на продвижение Answer-Logistic на этапе запуска составили всего 50 тыс. руб. Этой суммы хватило на размещение ссылок на специализированных сайтах и в каталогах, обмен баннерами с сайтами с хорошей посещаемостью, на распространение визиток с адресом сайта в кафе, бизнес-центрах и фитнес-клубах Санкт-Петербурга, размещение рекламных плакатов на нескольких улицах и инфор-

мировании о новом сервисе через блоги и форумы.

Помогли с уличной рекламой и партнеры-перевозчики, разместившие объявления и адрес сайта на задних стеклах машин и контейнеров.

«Нас начинают узнавать, — замечает Ковалев. — Но хотелось бы, чтобы это отражалось на заказах. А вместо этого клиенты продолжают консультироваться и уходить». В ближайшее время сайт ожидает рестайлинг: появится новостной раздел (по поставке новостей есть договоренность с агентством SeaNews), словарь терминов и таблица расчета стоимости доставки контейнеров из основных портов мира в Санкт-Петербург. Ковалев надеется, что с помощью профессионального контента портал завоеует доверие клиентов.

Где ошибка?

РЕЦЕПТЫ по удержанию посетителей сайта Ковалев рассматривает с пристрастием, тща-

В заказы перерастают лишь 2–3% запросов, поступающих через портал. Но компания хочет довести этот показатель до 10–15%

тельно взвешивая все «за» и «против». На специализированных форумах по маркетингу ему советовали размещать на сайте контактные телефоны. «Но тогда уничтожается вся идея онлайн-консультаций и мы вернемся к запросам по телефону или факсу, от которых когда-то сознательно ушли. Тем более на сайте имеется e-mail для оперативной связи», — рассуждает Ковалев.

Ценовая проблема тоже отбрасывается. Цены у партнеров Answer-Logistic среднерыночные и конкурентоспособные — они заинтересованы в новых заказах. По признанию Ковалева, он не имеет возможности отследить количество выполненных заказов, поступивших именно с Answer-Logistic. Но всецело доверяет пулу партнеров, которых знает уже не первый год.

Ковалев перебрал еще несколько вариантов источников проблемы. Может быть, до клиента неправильно донесена схема работы портала. Но на сайте расписано, как и для чего он создавался. Нет обратной связи на сайте? Но клиент получает координаты (название, телефон и адрес) компании, отвечавшей на его вопрос, чтобы самостоятельно заключить договор. Либо компания-экспедитор выходит на него. Нет должного доверия к интернету? «Огромное количество людей не вылезает из интернета в поисках решения своих проблем. Мы же стараемся отвечать очень квалифицированно, многие вопросы-ответы можно посмотреть на сайте», — недоумевает Ковалев.

В Answer-Logistic понимают, что от «холодных» запросов не застраховаться. Большинство компаний действует

именно путем прозвонов в экспедиторские фирмы, выбирая контрагента по определенным критериям (цена, сроки, стаж компании на рынке). Вполне объяснимо и то, почему в компанию обращаются конкуренты — они сравнивают ставки, чтобы держать руку на пульсе. К этому в Answer-Logistic тоже были готовы.

Но руководитель проекта хочет понять, почему перевозку заказывают не так часто, как на это рассчитывали. Первоочередная задача — наработка пула постоянных клиентов. В дальнейших планах — обращение побочными сервисами (например, логистическим форумом) и трансформация портала в полноценный консалтинговый проект. «Мы могли бы исполнять и функции независимого арбитра, в случае повреждения груза (например, порвали упаковку) составляющего акт, на основании которого можно предъявлять претензии либо перевозчику, либо кому-то еще», — говорит Ковалев. Но пока количество потенциальных клиентов не переросло в качество, все грандиозные планы остаются лишь мечтами. **сф**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (sf-idea@kommer-sant.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 07.03.08. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 17.03.08, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

спроси секрет фирмы



РОМАН ГОДНОВ

Евгений КУЛИКОВ, студент

Рейтинг просвещения

Недавно в *Financial Times* был опубликован новый рейтинг программ MBA. А чем он отличается от рейтингов *Business Week*?

Рейтинги бизнес-школ, публикуемые различными СМИ, кардинально отличаются друг от друга, поскольку в основе каждого из них лежит уникальная методика. Пионером подобных исследований стал американский журнал *Business Week*. Он публикует свои рейтинги раз в два года. Изначально издание оценивало только американские программы MBA и EMBA, но затем обратило внимание и на европейские школы. *Business Week* во главу угла ставит мнение потребителей — студентов и работодателей — и оценивает качество обучения примерно по 10 показателям. Среди них средняя зарплата студентов до и после выпуска, процент выпускников, которые нашли работу в течение трех месяцев по окончании курса, состав учащихся и т. п. В отличие от *Business Week* английская газета *Financial Times* каждый год определяет топ-100 программ full-time MBA. FT первой стала печатать интегральные рейтинги и не делает различия между американскими и европейскими программами. На итоговый балл влияют такие критерии, как размер заработной платы выпускников и ее увеличение (эти факторы наиболее значимы), их карьерный рост, процент иностранных студентов и преподавателей, исследовательская активность школ и т. п.

Среди других популярных проектов можно также отметить рейтинг американской газеты *The Wall Street Journal*. Он стоит особняком, поскольку организаторы не опрашивают ни выпускников, ни представителей бизнес-школ и анкетировать исключительно работодателей, которые выпускников нанимают. А вот американский журнал *Forbes* интересуется только деньгами: он, в частности, оценивает окупаемость вложений в диплом MBA.

Рашид АБДУРАХМАНОВ

Защита от дизайнера

Планирую оказывать инновационные дизайнерские услуги. Как подстраховаться, чтобы специалисты не открыли дело без меня, когда я разъясню им идею?

Статья 1270 четвертой части Гражданского кодекса гласит: «Практическое применение положений, составляющих содержание произведения, не является использованием произведения». То есть идея как таковая не подлежит юридической защите. Запатентовать можно только конкретное воплощение идеи. «Сама концепция конвейерного производства не является охраняемой. А вот схема конкретной ленты, каким образом она движется, на каких роликах — это уже можно защищать», — говорит руководитель юридического отдела компании «Усков и партнеры» Михаил Роди-

онов. Таким образом, подстраховаться вы можете лишь в отношении результатов работы, зарегистрировав их в Роспатенте как некие образцы или логотипы. Следует обратить внимание на правильное оформление трудовых отношений со специалистом. «Договор должен быть составлен так, чтобы после увольнения сотрудника все права на выполненные работы отчуждались в пользу заказчика», — советует Михаил Родионов. Полезно составлять с дизайнером акт о приемке работы, где будет оговорено, какой именно продукт предоставил исполнитель.

Кристина ЛЕВИНА

Новосибирск

Непрочные связи

Какими способами нематериально мотивировать продавцов, работающих дистанционно?

В результате исследования, проведенного корпорацией IBM совместно с журналом *Economist*, выяснилось, что больше половины служащих, работающих удаленно, чувствуют себя отстраненными от жизни компании. Им часто кажется, что их труд недооценивают. Поэтому помните: удаленным работникам чрезвычайно важно чувствовать себя частью команды и не терять связи с офисом.

При отправлении важных писем не забывайте ставить в копию адреса ваших продавцов, работающих дистанционно. Они должны быть в курсе ваших успехов и проблем, а также переговоров с основными клиентами. Поддер-

живать связь вы можете и без серьезных поводов, отправляя ссылки на полезные материалы. Если удаленных продавцов много, проводите регулярные встречи с ними, приглашайте их на корпоративные праздники. Там они смогут познакомиться, обсудить проблемы и найти их решение. И помните о стандартных инструментах, применяемых в отношении офисных работников: публичном признании результатов работы на итоговом совещании, статьях в корпоративной прессе, направлении наиболее успешных сотрудников на обучающие семинары и тренинги, конференции и выставки.

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

МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN
SUSCHEVSKY

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

Стоимость участия
17000 рублей (без НДС)

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

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

При регистрации
до 4 февраля — скидка 20%

III ЕЖЕГОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ МАРКЕТИНГ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ: ПРИВЛЕЧЕНИЕ КЛИЕНТА

28.02.2008

Цель конференции

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

Темы для обсуждения

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

В рамках конференции

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



принципы

Олега Бериева

Президент брендингового агентства **Mildberry** обладает **логикой** математика и **страстью** мотогогонщика. Он занимается респектабельным бизнесом, умеет и любит зарабатывать деньги, но в глубине души стремится к свободе и **безрассудству**.



Я не умею управлять компанией. Есть люди, которые умеют вести хозяйство, нанимать персонал, считать деньги, платить налоги. Я не умею делать ничего, но я умею ставить задачу и заставлять сотрудников делать работу хорошо. По большому счету я управляю не компанией, а проектами.

Постоянно меняю автомобили — это мое проявление безответственности, непостоянства и предательства. Мне нужен некий эмоциональный выплеск, и то, что не могу позволить себе в обычной жизни, я реализую с механическим другом. Влюбился — разлюбил. Купил — продал.

Если в офисе тихо, значит он умер. Я каждый день кричу на всех. И на меня кричат. Это не ругань, просто мы так эмоционально дискутируем. Я считаю, что в офисе должно быть шумно, люди должны спорить, а иногда и кричать. Где крик, там и страсть.

Подражаться я могу. Я был когда-то спортивным молодым человеком, кандидатом в мастера спорта по самбо — у меня сломан нос с тех времен. Но повода больше нет. По улицам в темное время я давно не хожу, в офисе не с кем, а с клиентами нельзя. Хотя иногда хочется. И потом, метод «дать в глаз» был одним из решений много лет назад, а с возрастом приходится действовать силой убеждения.

Высшая математика — самая творческая из всех наук. Она имеет дело с несуществующими или неочевидными событиями. Думаю, что из математики я ушел потому, что у меня воображение для этого недостаточно развито.

Каждый год прикидываю, сколько денег мне нужно для полного счастья, и цифра постоянно увеличивается. Видимо, инфляция. Я люблю блага, которые можно купить за деньги, но у меня нет маниакальной страсти к покупкам.

«Срезать косты» — не моя задача. У меня есть собственная методика борьбы с растущими затратами — увеличивать доходы. Я не умею экономить, я умею больше зарабатывать.

Самые сложные вещи могут быть описаны простыми моделями. В этой логике и есть ответ. Все нужно упрощать.

Почему спортивная команда становится чемпионом, а потом вылетает из высшей лиги? Потому что ушел тренер. А новый не привел к победе. Я думаю, что роль личности в истории и в жизни компании имеет первостепенное значение. И пока я прихожу на работу к 9.30 утра, пока я контролирую процесс, мы будем двигаться. Можно и без меня, но будет уже по-другому.

Боюсь глупости и случайности, которыми невозможно управлять. Основные несчастья и недоразумения происходят именно из-за них.

Меня каждую секунду раздирают противоречия. Может, сделать так или сяк. В последний момент, когда уже невозможно метаться, я принимаю решение, даже если оно не самое выгодное. Ведь мы совершаем действия, которые должны были совершить.

Harley-Davidson — это свобода, которая меня вдохновляет и заводит. Хотя с точки зрения функциональности Harley — плохой выбор. Но я покупаю не агрегат, а концепцию, причастность к исключительности и к определенным ощущениям.

Иногда хочется чего-то безрассудного и безответственного. Когда уйду от дел, то просто сяду на Harley и поеду вокруг света. До сих пор я этого не сделал. Так что на пенсии я вряд ли буду копать огород или читать лекции.

Очень часто национальность — это зло. Особенно когда она разобщает людей и ведет к конфликтам. Все, что противопоставляет одних другим, — зло. Я осетин, но ощущаю себя человеком мира. Поэтому я не сторонник национальных клубов по интересам и не люблю слушать об исключительности какого-то народа, в том числе и своего.

Есть дурная российская особенность — двуличие. Мы «добрые казнокрады», «честные взяточники», «подлые трудяги», «милые негодяи». Если мы совершаем гадости, то, как правило, во имя чего-нибудь стоящего. **СФ**
записал **Юлия Фуколова**



Коммерсантъ. Все в нашей власти.



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 бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых, в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги- кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из моги кан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно- гих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив- ления почти не было, екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов- ская «новая заря» пока не сдается, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио- нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа- ния», «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 подоб- ный 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 обернуть себе на пользу 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 романти- ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе- ды тоже греют душу продавца, свою компанию или нет, договориться с противником или продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если выигрывать не удается, то хотя бы не позволять себя унижать, а в случае неудачного исхода, поднимает самооценку. вероятно поэтому большинство настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрешь более сильною не считается зазорным», несговорчивый пивовар, иностранцы не могут заставить его продавать свою продукцию, а иван саввиди с предложениями продать компанию с самого момента ее приватизации. в середине 1990-х годов с ним пы- тались договориться heineken и karlsberg, два года назад — anheuser-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 блюдечке 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 закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимааясь модернизацией комбината (бы- ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, пришлось кооперироваться с иностранными партнерами, в том числе с «окачово» в строительстве завода в краснодаре, затем были заложены «окачово» росси, 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 provo- dation, «окачово» стагнацией в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в иркутске (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 произ- водству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «окачо- во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по- следний 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 расставаться с главным делом своей жизни. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, зарабо- таем миллиард, — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать?», начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов- ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се- тями «арбат престиж» и ile de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко- торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская, витковская возмужала фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель- ства, 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. пер- вым 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 ипостась «новой зари» — «товарищество», «брокер и ко», женский «глянец» ук- хивались за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». но дивидендов с этого компания не получила. в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры ре- шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне- го 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 идет переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по- следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но- вую зари» хотели купить, но инвесторов, 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%. промыш- ленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага вовремя полученный кредит от банка, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия ре- шений, что для нас порой бывает критично, — комментирует президент «роколора». — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто- ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потеряла фиас- ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесценивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни- шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го- ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностран- цы 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 им- портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты, в частности, «роколор» пробует закрепить- ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч- ные 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 качест- ву и цене бесперспективно», дамский угодник. «все продается и покупается, но самого себя я продать не могу, — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди. после избрания в госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. саввиди при- шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики, превратившись в собственника «донтabaка», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтabaка» приходилось 12% рос- сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных кор- пораций привела к тому, что рыночная доля «донтabaка» 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, давнее ему путевку в жизнь, иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтabaка» руководит холдингом «группа агроком», объединяющий 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 го- да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон», но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции, — комменти- рует положение саввиди, — но лучше будет легче, закончился сложный период преобразования, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди- нены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». оптимизм в компании зашкаливает: на «донтaba- ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmoloff, по- явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к миллионному — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские си- гареты super slims под названием «тисс». как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Лучшие компании делают с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

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 бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых, в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги- кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из моги кан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно- гих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив- ления почти не было, екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов- ская «новая заря» пока не сдается, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио- нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа- ния», «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 подоб- ный 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 обернуть себе на пользу 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 романти- ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе- ды тоже греют душу продавца, свою компанию или нет, договориться с противником или продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если выигрывать не удается, то хотя бы не позволять себя унижать, а в случае неудачного исхода, поднимает самооценку. вероятно поэтому большинство настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрешь более сильною не считается зазорным», несговорчивый пивовар, иностранцы не могут заставить его продавать свою продукцию, а иван саввиди с предложениями продать компанию с самого момента ее приватизации. в середине 1990-х годов с ним пы- тались договориться heineken и karlsberg, два года назад — anheuser-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 блюдечке 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 закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимааясь модернизацией комбината (бы- ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, пришлось кооперироваться с иностранными партнерами, в том числе с «окачово» в строительстве завода в краснодаре, затем были заложены «окачово» росси, 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 provo- dation, «окачово» стагнацией в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в иркутске (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 произ- водству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «окачо- во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по- следний 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 расставаться с главным делом своей жизни. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, зарабо- таем миллиард, — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать?», начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов- ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се- тями «арбат престиж» и ile de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко- торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская, витковская возмужала фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель- ства, 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. пер- вым 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 ипостась «новой зари» — «товарищество», «брокер и ко», женский «глянец» ук- хивались за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». но дивидендов с этого компания не получила. в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры ре- шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне- го 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 идет переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по- следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но- вую зари» хотели купить, но инвесторов, 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%. промыш- ленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага вовремя полученный кредит от банка, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия ре- шений, что для нас порой бывает критично, — комментирует президент «роколора». — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто- ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потеряла фиас- ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесценивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни- шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го- ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностран- цы 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 им- портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты, в частности, «роколор» пробует закрепить- ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч- ные 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 качест- ву и цене бесперспективно», дамский угодник. «все продается и покупается, но самого себя я продать не могу, — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди. после избрания в госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. саввиди при- шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики, превратившись в собственника «донтabaка», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтabaка» приходилось 12% рос- сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных кор- пораций привела к тому, что рыночная доля «донтabaка» 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, давнее ему путевку в жизнь, иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтabaка» руководит холдингом «группа агроком», объединяющий 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 го- да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон», но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции, — комменти- рует положение саввиди, — но лучше будет легче, закончился сложный период преобразования, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди- нены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». оптимизм в компании зашкаливает: на «донтaba- ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmoloff, по- явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к миллионному — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские си- гареты 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