

Как Сергей Шнуров стал обувным брендом с. 24
Чем займется Уресо, покончив с комарами с. 28
Для кого ГИБДД снимает фильмы ужасов с. 58

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

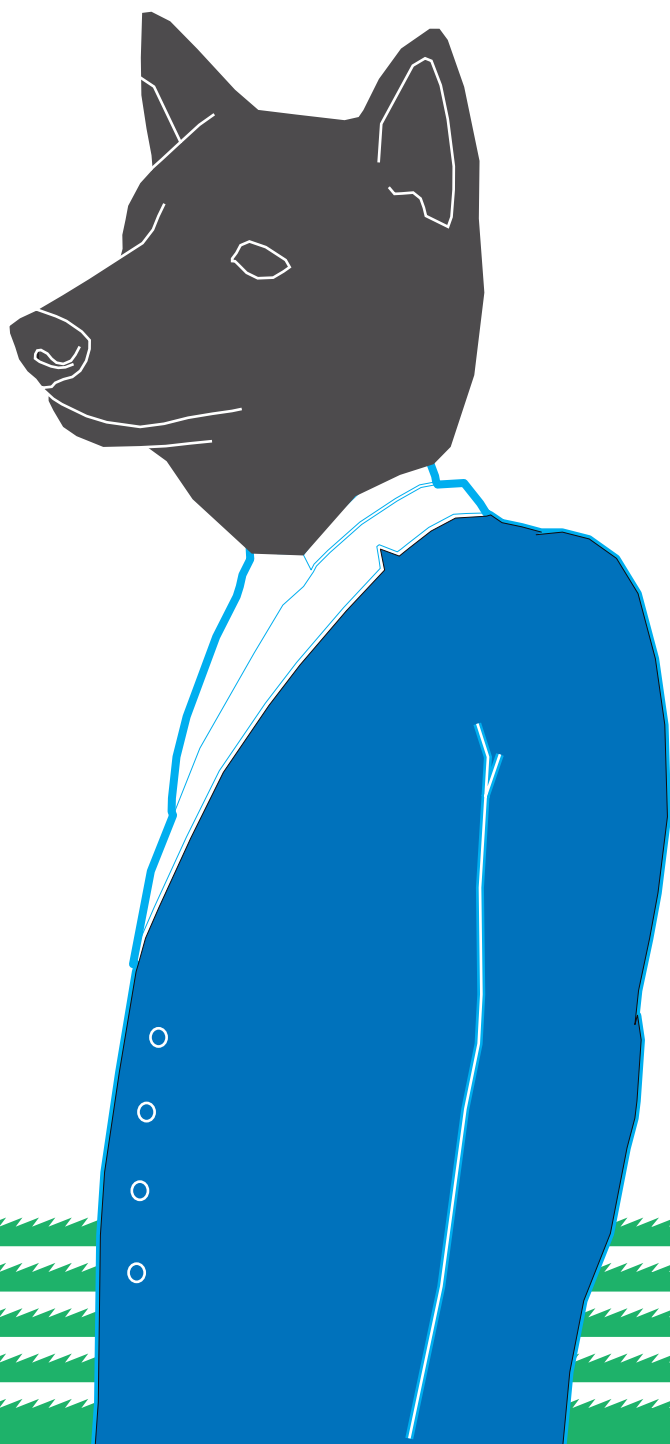
№08(240) 03.03—09.03.2008
www.sf-online.ru

2800

жителей

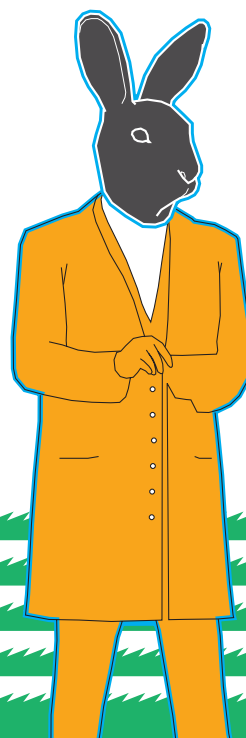
приходится в России
на одну аптеку – меньше,
чем в Западной Европе с. 32

ISSN 1727-417-6



совсем озверели

Чтобы обойти конкурентов,
компания должна быть
не роботом, а животным с. 36



**Он покоряет с первого взгляда.
Новый Audi A4**

РЕКЛАМА

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



Превосходство высоких технологий www.audi.ru





принципы

«Если я не могу передать сотруднику полномочия, то по сути он является секретарем. А платить секретарю тысячи долларов — это не мечта руководителя»

Стефано Влахович 64

в колонках

Индустрия ностальгии прет потому, что раньше госидеология была всеобъемлющая, а теперь осталась только политическая — культурной идеологии нет. Если мы знаем, за кого голосовать, то не знаем, что слушать

Евгений Чичваркин 45

в блогах 44

Недавно увидел отличную вещь — ручку с микрофоном и видеосенсором, синхронизирующим звук с заметками. Это еще один шаг в мир, где компьютеры растворяются среди будничных предметов

Тим О'Рейли

Новые Google Apps, созданные в пику Microsoft, позволяют сотрудникам работать совместно, не привлекая корпоративный ИТ-отдел. Такое решение позволяет просто «обойти» продукты Microsoft, а это, пожалуй, самый опасный способ конкуренции

Нэт Торкингтон

06 почта 62 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:

Юпе. Информационные технологии 31 марта
Кабинет 14 апреля
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(499) 943-9112, 943-9110, 943-9108



24

«Шнуров в России, безусловно, более узнаваемый брэнд, чем Jump, но нам удалось найти точки соприкосновения, чтобы Сергея заинтересовать»

частная практика

18 ЭКСПАНСИЯ КАЗАНСКИЙ ДОМОСТРОЙ Глава казанской сети Domo Антон Сайфутдинов не считает себя региональным игроком. В прошлом году он купил московскую сеть «Белый ветер Цифровой», а теперь собирается потеснить нынешних лидеров

24 ЭКСПЕРИМЕНТ ПРЫЖКИ СО ЗВЕЗДАМИ «Джамп Россия» вместо того, чтобы заниматься продвижением своей обуви, решила прибегнуть к помощи звездных персонажей — быстрый, но рискованный способ продвижения

28 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ БЕГОМ ОТ КОМАРОВ Научившись раскручивать брэнд в секторах обувной косметики и средств по борьбе с насекомыми, компания Уресо не прочь заняться и другими рынками

32 КОНКУРЕНЦИЯ АПТЕЧНЫЙ ЖАР Владельцы российских аптек спешно скупают региональные сети в ожидании западных инвесторов. Долги растут, а иностранцы в Россию не торопятся

лаборатория

48 РЕФИНАНСИРОВАНИЕ ИГРА В БРИДЖ В условиях нынешнего кризиса компании все чаще ищут «короткие» деньги, прибегая к так называемому бридж-финансированию

54 ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС РАЗГОВОР ЧЕРЕЗ СИЛУ Принято считать, что слабый переговорщик бессилен перед агрессивным партнером. Но иногда овцы легко меняются местами с волками

58 СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА ШОКОВАЯ ТЕРАПИЯ ГИБДД «Пристегнитесь, или пристегнут вас» — слоган новой кампании за безопасность движения, признанной самой жесткой социальной рекламой последних лет

63 РЕЦЕНЗИЯ ПУТЬ СОВЫ Прочитав книгу Гэвина Кеннеди, вы, возможно, не станете мудрой совой, но в любом случае отныне будете получать намного больше удовольствия от процесса переговоров



48

Когда компании во что бы то ни стало нужны деньги, любой банк по максимуму взвинтит ставки и комиссии

08 дневник наблюдений

Во что вылилась научная деятельность бывшего нефтяного магната Михаила Гучериева / Как превратить минусы по антимонопольной части в плюсы по энергетической / Какой новогодний подарок припас «Газпром» украинским женщинам к 8 Марта / Как российский автопром защитился от западных концернов / Что плохого в водке «Превед, Медвед» / Почему «Мегафон» больше не играет / Что довели «Ультру» до интернета / Сколько стоит «глубокий дискаунт» / Что будет, когда паи становятся достоянием «Почты России» / Почему органические рестораны не смотрятся в Москве органически / Зачем владелец «Русского алкоголя» Сергей Генералов соображает на двоих / Какого лома бояться дискаунтеры /

идеи

36 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ЖИВОТНЫЙ ИНСТИНКТ Управленческая бионика дает возможность «воровать идеи» в природе и переносить их в жизнь компаний

40 WOW Двуручный зонт / Вибратор на солнечных батареях / Недреманное око-самоклейка / Приглашение в трэш-тур

44 МЫСЛИ АДСКИЙ РЕЙТИНГ своей фирмы легко выяснить, загнав ее название в поисковик вместе со словом «уроды»

46 МЕТОДЫ ГЛУБОКАЯ ЗАМОРОЧКА Владелец Eismann Tiefkuehl-Heimservice Франк Томас Хефер придумал, как на два года «приморозить» клиентов к своей компании

47 СВОЯ ИГРА КОГОТОК УВЯЗ Бизнес генерального директора сети мини-салонов «Маникюр-экспресс» Владислава Краснова начался со сломанного ногтя жены и распространился на все крупные торговые центры

Panasonic
ideas for life



Многофункциональное
устройство KX-MB263RU

изображенные награды являются вымышленными

Надежный помощник с отличным резюме

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

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

Секрет фирмы

№ 08 (240) 03.03 — 09.03.2008

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 РУСАЕВА, 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, Куовола

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

АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

Тел.: (499) 943–9709, (499) 797–6996

E-mail: sf@kommersant.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

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

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

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

03.03 — 09.03.2008 — №08 (240) Секрет фирмы

почта

 sf@kommersant.ru

«Идея очень проста, как и все проекты автора. Из истории человечества давно известно, что все гениальное просто. Однако не учтен один очень важный, на мой взгляд, момент — проблема, без решения которой идея так и останется в разряде практически нереализуемых. Проблема, способ решения которой автор не сообщил, называется очень просто: активно прогрессирующая, постоянно поощряемая в нашем обществе, высокоинтеллектуальная (судя по способам ее продвижения в массы) природная Лень. Наверное, если будет найден рецепт преодоления этого явления, доходные дома, описанные автором, начнут плодиться и размножаться как грибы после дождя».

Вадим Куц, Москва

«Домик в деревне»

сф №07(239) 25.02.2008

«Главная проблема потребительского рынка в том, что люди ненавидят продукты, которые делают. Мне кажется, у нас уже выросло поколение новых луддитов, которые специально портят продукцию, чтобы отомстить своим работодателям. А страдает потребитель. Нужный вам софт отказывает в решающий момент — значит, программист больше любит пиво, чем программирование «на дядю». Ночью вас не пускают в круглосуточный ресторан, объясняя, что повар заболел. Видимо, официанты ценят свой сон больше, чем профессиональный долг. Пока все нормально, дорогая нефть застилает всем глаза и мы пользуемся «услугами» этих людей и покупаем дрянь, которую они делают. Но не может же это длиться вечно! Поэтому я считаю, что прививание любви к продукту, о которой пишет «Секрет фирмы», — это не абстрактная идея, а часть стратегии долгосрочного выживания бизнеса. Компании, которая берет на работу сотрудников, влюбленных в ее продукты, по плечу любой кризис. Но не надо доводить до абсурда. Любящий свою работу мясник — это как-то жутковато».

Сергей Холодов, предприниматель, Москва

«Любовь на продажу»

сф №07(239) 25.02.2008

«Идея проекта „Транс-Форс“ показалась мне интересной. Я даже пожалел, что он до сих пор не открылся в Москве: было бы любопытно посмотреть (как в свое время любопытно оказалось посетить 3D-кинотеатр IMAX). Кстати, насколько я знаю, IMAX тоже испытывает нехватку контента. У него, конечно, не 10 фильмов, как у „Транс-Форса“, а около 200, но этого все равно мало. В обычных кинотеатрах каждую неделю по несколько премьер. Впрочем, большой плюс „Транс-Форса“, на мой взгляд, в том, что это все-таки ресторан. Если кухня хорошая, то туда можно просто ходить перекусить. А меню мне по названию на сайте понравилось, сделано с огоньком: сухарики к пиву — „Пулеметная лента“, безалкогольные напитки — „Система охлаждения“, что покрепче — „Реактивное топливо“ и т. п. Да и примочки вроде пневмопочты и экранов, по которым можно делать заказы, тоже весьма ново. Пока в Москве я знаю только рестораны Pasta Project, в которых можно выбирать еду с помощью сенсорных мониторов. Людям постарше непривычно, а молодежи нравится. Единственное, с 300 ресторанами „Транс-Форс“, наверное, все-таки погорячились. Даже „Макдоналдсов“ в России только 183».

Олег Балдин

«Ресторан-шаттл»

сф №07(239) 25.02.2008

**Невероятно, но моя собака
ничего не сгрызла в салоне
Она не осмелилась испортить высокое
качество отделки Epica**



ОАО «Альфа-Банк» не несет ответственности за решение о предоставлении либо отказе в предоставлении кредитов.

Реклама. Товар сертифицирован.

EPICA В Epica вы ощутите все преимущества автомобиля классом выше: система ESP, 6-цилиндровый рядный двигатель, обеспечивающий плавный ход и тяговитость, просторный элегантный салон и, конечно, высокое качество деталей отделки интерьера. Epica — прекрасный выбор от Chevrolet, иностранного автомобильного бренда №1 в России.



www.chevrolet.ru

Горячая линия: 8 800 200 0076



Spark



Aveo



Lanos



Lacetti sedan



Lacetti hatchback



Lacetti wagon



Rezzo



Captiva



Программа автокредитования GM Finance. Подробности на горячей линии Chevrolet: 8 800 200 0076
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998 г.

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

дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с14

продолжение следует → с16

пять примеров → с17



Найти нефть в Азербайджане Михаилу Гуцериеву оказалось проще, чем понимание у российских властей

Бинбанк, так или иначе имеющий касательство к опальному нефтяному магнату Михаилу Гуцериеву, фактически продан. Сам бизнесмен осваивает нефтяные месторождения сопредельных государств. ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

Тень Гуцериева легла на Бинбанк

Как и предполагал **СФ**, Бинбанк, созданный владельцем «Русснефти» Михаилом Гуцериевым и принадлежавший его родственникам — племяннику Михаилу Шишханову (87,07%) и брату Саит-Саламу Гуцериеву (6,17%), — будет продан в ближайшее время. Покупателем станет владелец холдинга «Русагро» и сенатор от Белгородской области Вадим Мошкович, который консолидирует 99% акций банка. Оставшиеся 5,76% были распылены между мелким акционерам, среди которых ФК БИН, «Российский нефтяной экспорт», «Домодедовские авиалинии», пивоваренная компания «Балтика» и др. По оценке главы Национального рейтингового агентства Виктора Четверикова, банк может стоить около \$1 млрд.

«Продажа Бинбанка, безусловно, во многом была спровоцирована событиями вокруг Михаила Гуцериева», — считает генеральный директор «Интерфакс-ЦЭА» Михаил Матовников. И действительно, обвинение бизнесмена в неуплате налогов в особо крупных размерах и его бегство за границу не могли не сказаться на репутации в прямом смысле родственного ему Бинбанка. Хотя сам Гуцериев давно отошел от банковского дела, доли в Бинбанке не имел и, по уверениям пресс-службы, даже обслуживался в другой кредитной организации. Впрочем, на рынке бытует мнение, что Шишханов давно собирался продать свой пакет в Бинбанке. «Он человек творческий, увлекающийся, банковский бизнес ему поднадоел», — считает Виктор Четвериков. — Сейчас он гораздо больше заинтересован в проектах, связанных с недвижимостью и гостиничным бизнесом». Хотя, если бы не события вокруг «Русснефти», Гуцериев, воз-

можно, оставил бы у себя контроль еще на пару лет, оговаривается эксперт.

В том, что Мошкович — один из вероятных покупателей, в банке признавались еще в конце прошлого года (см. **СФ** №47/2007), а теперь сделка находится на завершающей стадии. «Вадима Мошкова я хорошо знаю, и, самое главное, мне близки его идеи дальнейшего развития банка», — прокомментировал сделку газете «Коммерсантъ» Михаил Шишханов. «По всей видимости, у Мошкова есть намерение создать крупный розничный банк, и в качестве основы для этого проекта Бинбанк подходит как нельзя лучше», — полагает Виктор Четвериков. Сейчас у Бинбанка более 125 филиалов, допфилов и представительств в крупных регионах России и капитал свыше 7 млрд руб. Кроме того, уверяют в банке, сенатор приведет с собой крупных корпоративных клиентов, в том числе связанных с его собственным бизнесом.

Исполняющим обязанности президента Бинбанка назначен Вардан Диланян, в конце прошлого года получивший пост вице-президента организации. Однако на рынке не исключают, что выходец из Ernst & Young призван лишь затем, чтобы проверить чистоту сделки и качество активов. «Не факт, что он останется», — считает Четвериков, — такие люди нужны на этапе продажи».

Похоже, Бинбанк продан вовремя: тень Михаила Гуцериева все еще не дает покоя правоохранительным органам. Теперь они подозревают руководителей компании «Славнефть» в уклонении от уплаты налогов за 2002–2003 годы. В самой «Славнефти» эту информацию называют слухами, но в 2002-м во главе компании стоял как раз Михаил Гуцериев. По предположению игроков рынка, ситуация возникла из-за того, что на опального бизнесмена было решено еще раз оказать давление.

Сам Гуцериев, не найдя понимания у российских властей, перенес свои интересы на сопредельные территории. Канадская компания Nations Petroleum Limited в середине февраля продала свои нефтяные активы в Азербайджане с запасами около 20 млн тонн. В роли покупателя, по информации источника «Интерфакса», выступила Global Investment Energy, подконтрольная Гуцериеву. У него уже есть ряд активов в Азербайджане, так что, похоже, эта страна может стать колыбелью для новой «Русснефти». □

**МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN
LESNAYA**

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

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

—
При регистрации
до 6 апреля — скидка 20%

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

28.05.2008

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

Темы конференции
Мотивация покупателей
и эффективные методы
её сохранения
—
Разработка коалиционных
программ лояльности
—
Инновации в программах
лояльности
—
Мобильный маркетинг
в программах лояльности
—
Особенности неценовых
программ повышения
лояльности

Программы лояльности
для VIP-клиентов
—
Возможности
кросс-маркетинга
в программах лояльности
—
Обратная связь
с покупателем: работает ли
ваша программа?

золотые слова

Игорь
Артемьев,
глава ФАС
→

”

У этой сделки есть серьезные плюсы, и нужно сбалансировать все плюсы и минусы в антимонопольной части ”

Еще год назад Артемьев называл возможное объединение «Газпрома» и СУЭК «монополией в кубе», но сейчас готов к «конструктивному диалогу». Похоже, что препятствий на пути к созданию в России многопрофильного энергиганта под контролем «Газпрома» практически не осталось, а сделка может быть завершена к лету.

Сергей
Куприянов,
официальный
представитель
«Газпрома»
→

”

Все наши партнеры обеспечили график платежей, и только с Украиной сложилась парадоксальная ситуация, в которой она получает недостающие объемы газа, но за него не платит ”

На этой неделе «Газпром» в очередной раз обещает сократить поставки газа на Украину на четверть. Обычно извечная вражда между газовой монополией и соседним государством обостряется аккуратно перед Новым годом. Но на сей раз не исключено, что Украина окажется без газа накануне 8 Марта.



АЛЕКСАНДР МИРИДОНОВ

«Мегафон» отвернулся от игровой зоны своего WAP-портала

«Мегафон» сдает игровую зону своего WAP-портала в аренду: для российских сотовых операторов продажи мобильного контента так и не стали значимой допугулой.

ТЕКСТ: МИХАИЛ БЕЛЯНИН

Игры — на аутсорсинг

С марта игровой зоной мегафонового WAP-портала заправляет контент-провайдер Next Media Group (оборот в 2007 году — \$38 млн, из них на мобильный контент пришлось 81%). По данным «Коммерсанта», за использование WAP-площадки третьего в России сотового оператора в течение года компания выложит \$2,3 млн. Ее выбрали еще четыре месяца назад в ходе закрытого тендера, в котором участвовали все ключевые игроки рынка.

Зачем Next Media Group эксклюзивный доступ к WAP-порталу «Мегафона», очевидно. А вот мотивация «Мегафона» на первый взгляд непонятна, ведь продажи контента как одной из неголосовых услуг принципиально важны для операторов, страдающих от удешевления голосового трафика. Начальник аналитического отдела Dresdner Kleinwort Юлий Матевосов объясняет решение оператора тем, что формат WAP не оправдал возлагавшихся на него надежд. «Главной неголосовой допугулой для операторов по-прежнему остаются банальные SMS», — заключает он.

Бич рынка контента (а контент сегодня производят все, кому не лень) — низкое качество: оно рикошетом бьет по репутации операторов. «Из-за этого два года назад рынок контента пережил кризис, многие мелкие провайдеры исчезли», — говорит PR-директор Next Media Group Светлана Замарацкая. По-видимому, «Мегафон» решил сдать в аренду игровую WAP-зону за фиксированную сумму именно из-за того, что перспективы отрасли неясны. Впрочем, конкуренты «Мегафона» занимают более активную позицию. «Мы видим потенциал роста доходов от WAP-портала, так что предпочитаем работать по модели разделения доходов», — рассказывает пресс-секретарь МТС Ирина Осадчая. Не исключено, что «Мегафон» просто решил избавиться от лишней головной боли.

Впрочем, ограничив число провайдеров игрового WAP-портала одним партнером, «Мегафон» лишь следует общей тенденции. МТС два года назад сократили пул контент-провайдеров в 20 раз — до 10. Спустя год «чистку» провел и «Вымпелком»: теперь он покупает контент у одной компании-агрегатора «Темафон». «Работать через единого подрядчика-аутсорсера, несущего всю ответственность за качество, проще», — говорит пресс-секретарь «Вымпелкома» Екатерина Осадчая.

Раскрывать доходы от работы WAP-порталов никто из «большой тройки» не спешит. Но в 2008 году, по прогнозам J'Son & Partners, объем рынка контента вырастет лишь на 15%, при том что в 2004 году он утроился. Поневоле задумаешься об аутсорсинге. □

КТО КОГО

А вместо ГАЗа пламенный GM

Пока АвтоВАЗ согласовывает структуру сделки по продаже блокпакета завода концерну Renault, группа ГАЗ ведет переговоры о создании СП с General Motors. Оба консорциума собираются наводнить российский рынок дешевыми иномарками. **текст: павел куликов**

АвтоВАЗ и Renault спешат поскорее закрепить свою договоренность о покупке французским концерном 25% плюс одна акция Волжского автозавода. Детальный производственный план АвтоВАЗ подготовит к декабрю 2008 года. Президент группы АвтоВАЗ Борис Алешин в период согласования сделки с Renault упомянул, что в плане на 2009–2012 годы уже будет разработанный с Renault автомобиль. По мнению аналитиков, Renault может выступить с инициативой производства на АвтоВАЗе бюджетных машин Renault Logan.

Предположение экспертов подтверждается тем, что недавно группа СОК предъявила оферту АвтоВАЗу на покупку своего автомобильного производства «ИЖ-авто» (см. **СФ** №05/2008). На «Иж-авто» можно было бы перенести выпуск машин Lada, отдав тольяттинский завод под сборку дешевых французских автомобилей. АвтоВАЗ имеет все

перспективы, чтобы превратиться в крупного сборщика иномарок. Тем более что вместе с покупкой производства группы СОК компании может перейти и контракт с корейским концерном KIA.

Похожей судьбы, как выяснилось, ожидает и другой российский автогигант — группа ГАЗ. Еще в сентябре 2007 года ГАЗ и General Motors подписали с Минэкономразвития меморандум о намерениях по созданию СП. Сейчас переговоры между автопроизводителями близки к завершению. Речь идет, опять-таки, о производстве бюджетных иномарок. Мощности СП могут составить 50 тыс. автомобилей в год с перспективами последующего расширения до 300 тыс. машин. Задача партнеров по СП — разработать автомобиль за \$10 тыс. в рознице, то есть конкурента Renault Logan (стоит от 260 тыс. руб.).

Партнеры по СП затевают амбициозный проект: бюджетный автомобиль GM планируется производить на базе совсем не бюджетного Chevrolet Lacetti (почти \$14 тыс. в самой дешевой комплектации). Если им удастся настолько сократить издержки, будущее российского автопрома разовьется по необычному сценарию. Вместо того чтобы сообща противостоять нашествию иномарок, ГАЗ и ВАЗ будут конкурировать друг с другом — в партнерстве с западными концернами. □

Москвичей в очередной раз пытаются приучить к «органической» пище. Любителей здоровья не останавливают даже провалы их предшественников.

текст: ина селиванова

С привкусом здоровья

Подконтрольная совладельцу «Уралсиба» Николаю Цветкову корпорация «Органик» с 2006 года управляет магазином «органических» продуктов «Грюнвальд», а теперь решила приобщить к здоровому питанию тех, кто не привык есть дома. По информации «Коммерсанта», «Органик» развивает ресторанное направление.

Еще в 2007 году корпорация выкупила у владельцев Organic Cafe права на аренду помещения площадью 300 кв. м на Большой Спасской улице, где минувшим летом открыла летнюю веранду компания «Этолето». Сейчас там расположен настоящий ресторан «Биарриц» (средний чек без алкоголя — \$70–100). По словам руководителя ресторанного направления «Органика» Василия Дубинина, каждое блюдо в ресторане отличается продуманным и удачным сочетанием натуральных экологических продуктов.

Все предыдущие попытки запустить органический ресторан в Москве провалились. Такая печальная участь постигла Organic Cafe, помещение которого выкупила корпорация «Органик». В начале февраля закрылся и ресторан органической кухни Bio Gourmet, причем вместе с одноименным магазином. По словам

бывшего администратора Bio Gourmet Елены Паршенко, причина в том, что бизнес не оправдал надежд учредителей и не приносил огромных прибылей.

«Мне кажется, один ресторан экологической кухни в Москве все же может существовать», — считает исполнительный директор консалтинговой компании «Ресткон» Андрей Петраков. — Но только в том случае, если ему удастся убедить своих посетителей в том, что блюда готовятся действительно из органических продуктов, имеющих все необходимые сертификаты».

По информации Петракова, средний доход любителей органики — от \$10 тыс. на члена семьи: это не только обеспеченная, но и весьма придирчивая аудитория.

Действительно, поверить сложно: производителей органических продуктов в стране крайне мало, и нет системы сертификации товара на экологичность, которая учитывала бы не только качество конечного продукта, но и условия его производства, упаковки. Большая часть ассортимента немногочисленных московских магазинов, специализирующихся на торговле экотоварами, — продукты длительного хранения. Далеко не лучшая основа для ресторанного бизнеса. □



Отыскать в России органические продукты не так-то просто

Основатели продуктовой сети «Копейка» Сергей Ломакин и Артем Хачатрян запустили инновационный для российского рынка проект — сеть «жестких» дискаунтеров Fix Price. Все товары продаются по одной цене. Пока по 30 руб.

ТЕКСТ: полина русаева

Жестче некуда



Экс-владельцы «Копейки» пошли новой тропой — они создают самые жесткие на рынке дискаунтеры

«Если мы проанализируем наши чеки после похода в супер- или гипермаркет, то обнаружится, что мы покупаем кучу подобного хлама по 30 руб. Но это не столь заметно, так как покупки идут совокупным платежом, — говорит управляющий партнер сетей „Гастроном-чик“ и „Продэко“ Дмитрий Потапенко. — В случае с Fix Price мы видим хороший маркетинговый ход».

Для Сергея Ломакина и Артема Хачатряна организация бизнеса экономичных продаж и продажа его — дело привычное. В начале 2007 года партнеры окончательно вышли из «Копейки», уступив свои 20% основному акционеру — ФК «Уралсиб» (по некоторым оценкам, за \$260 млн), и начали искать применение вырученным средствам.

В течение 2007 года топ-менеджеры вложились в строительство тепличного комплекса в Краснодарском крае, стали совладельцами 25% акций екатеринбургской продуктовой сети «Монетка». А в феврале этого года, по информации «Коммерсанта», создали первые четыре магазина принципиально нового для России формата — «жесткого» дискаунтера. В ближайшие полтора месяца бывшие «копечники» собираются открыть еще 20 точек.

По оценкам опрошенных **СФ** участников рынка, на первоначальном этапе инвестиции в проект составили чуть более \$2 млн.

Площадь магазина Fix Price — 300–500 кв. м, ассортимент на 80% состоит из непродовольственных товаров, импортируемых из Китая: детских игрушек, товаров для дома, предметов интерьера, канцелярских принадлежно-

Сама идея продаж «всё по столько-то рублей» для России, конечно, не нова. До появления сети дискаунтеров Fix Price она была воплощена в уличных лотках

стей. Оставшиеся 20% приходятся на продукты питания с большим сроком хранения.

Конечно, для России сама идея продаж «все по столько-то рублей» не нова. До появления Fix Price она воплощалась в уличных лотках. Периодически к подобному одноценовому решению прибегают и крупные магазины при проведении акций и распродаж. В начале прошлого года компьютерная компания Ultra Electronics также анонсировала проект по созданию «принципиально нового для России формата — „глубокого“ дискаунтера». От обычных магазинов его должны были отличать ми-

нимальная маржа и рентабельность по чистой прибыли ниже 1%. По признанию руководителя отдела маркетинга Ultra Electronics Анастасии Воротниковой, компания «фактически пустила бы покупателей на свой склад». Хотя, конечно, стоимость товара в Ultra была бы выше 30 руб. Однако в итоге компания оказалась вовлеченной в непрекращающуюся череду корпоративных скандалов, а проект отложили на неопределенный срок (см. подробнее материал на стр. 15).

Получается, серьезно «жестким» дискаунтом в стране еще никто не занимался: экс-владельцы «Копейки» нащупали полностью свободную нишу. Однако на рынке считают, что Fix Price рассчитана на привлечение покупателей иного рода — инвесторов. «Людей с кучей денег сегодня как грязи. Главное — предложить им какую-нибудь фишку, — убежден Дмитрий Потапенко. — В данном случае формат Fix Price подходит именно под определение фишки, так как это абсолютно новый для России проект».

Любопытно, что западные инвесторы довольно высоко оценили формат «жесткого» дискаунтера. За рубежом уже не один десяток лет работают 99 Cent Only Store и Dollar Tree Stores, где все товары продаются по цене \$0,99 и \$1 соответственно. Выручка американской сети Dollar Tree Stores в 2007 финансовом году составила \$4,2 млрд при капитали-

зации компании \$2,34 млрд. Отношение капитализации к выручке у Dollar Tree Stores (0,57) такое же, как у одной из крупнейших розничных сетей в мире Wal-Mart, несмотря на однопроцентную рентабельность «однодолларовой» сети.

Если инвестор для Fix Price найдется, то, по прогнозам аналитиков, магазины подобного формата будут расти по стране как грибы после дождя. А Ломакин и Хачатрян, очевидно, будут выискивать на Западе новый розничный формат для очередного инновационного инвестпроекта. □



Коммерсантъ. **Не боимся** **НОВОГО.**

три вопроса

Вице-президент по маркетингу алкогольной компании «Винэк-сим» Станислав Кауфман рассказал, почему на смену «Путинке» никогда не придет «Медведевка».



«Секрет фирмы»: В ваших продажах 80% занимает водка «Путинка», а сейчас вы запускаете новые алкогольные марки. Неужели «Медведевку»?

Станислав Кауфман: Нет, новые марки не будут связаны с политикой. Это будут два водочных брэнда в премиальном и субпремиальном сегментах, а также коньяк с литературным подтекстом — «Война и мир». Кстати, по коньяку грандиозные планы — догнать лидера, марку КиН «Московский».

СФ: Ваши конкуренты предвещают падение продаж «Путинки» после ухода Путина.

СК: А Путин разве куда-то уходит? С обязанностями национального лидера он вполне справится и на посту премьера. Если бы мы действительно думали, что продажи после выборов упадут, то сами убили бы «Путинку», выпустив новый брэнд в среднем сегменте. Да и вообще напрямую связывать успех водки с популярностью президента не очень правильно: когда люди пьют «Путинку», они же не думают, что пьют Путина.

СФ: С чем тогда связан выход маркетинговой активности на новый виток?

СК: Денег хотим побольше зарабатывать. Сейчас самое время диверсифицировать портфель.



Сажать консультантов в отделения «Почты России» УК «Достояние» не собирается

УК «Достояние» запускает амбициозный проект — с марта ее паи будут продавать все 42 тыс. отделений «Почты России». Такой сети продаж нет ни у одного участника рынка коллективных инвестиций. **ТЕКСТ:** юлия гордиенко

Почтонай

«На почту ходят люди, которые считают мелочь, чтобы марку на конверт наклеить. Как можно им продать паи?» — недоумевает топ-менеджер одного из рейтинговых агентств. «Официального консультирования на почте происходить не может — «Почта России» не имеет статуса агента по распространению паев», — обозначает другую проблему гендиректор УК «КИТ фортис инвестментс» Владимир Кириллов.

Впрочем, в УК «Достояние» сажать 42 тыс. консультантов в отделения «Почты России» и не собираются, проводить инвестиционный ликбез для работников почты — тем более. Продвигать новую услугу компания планирует исключительно через свой сайт, а для тех, кому понадобится консультация, будет работать call-центр. «Мы рассчитываем на людей, которые умеют пользоваться интернетом и уже знают, что такое ПИФы», — поясняет генеральный директор УК «Достояние» Павел Шевчук. Вряд ли компанию накроет волна ажиотажного спроса — в процессе тестирования проекта, проходившего в Воронежской, Владимирской и Ярославской областях последние два года, на одно отделение приходилось около двух вкладчиков в год.

Без статуса агента по распространению паев управляющая компания не сможет самостоятельно покупать их в интересах клиентов. «Перед тем как подать анкету-заявку по почте, клиент должен удостоверить у нотариуса собственную подпись. Для него это означает дополнительный поход еще в одну инстанцию», — полагает заместитель генерального директора УК «Альфа-капитал» Ирина Кривошеева. Именно это тормозило попытки других УК — «КИТ фортис инвестментс», «Ренессанс инвестментс», «Мономах» и пр. — продавать паи через почту.

В «Достоении» проблему решили с помощью электронного документооборота — каждый бланк снабжен штрихкодом. Таким образом заявка передается в брокерскую компанию и нотариального заверения не требует. Деньги же будут переводиться с использованием продвигаемой «Почтой России» системы «Кибер-почта».

Примечательно, что УК «Достояние», до прошлого октября известная на рынке под названием «РТК-инвест», аффилирована со Связь-банком. Именно туда недавно ушла первый зампред Сбербанка Алла Алешкина, а экс-глава Сбербанка Андрей Казьмин был призван сделать из «Почты России» современный почтобанк. Павел Шевчук уверяет, что все совпадения случайны и проект разрабатывался задолго до назначений Алешкиной и Казьмина. Однако на то, что приход именитых менеджеров придаст продаже паев хороший импульс, все же рассчитывает. □

Компания Ultra Electronics готовится перейти к новому формату работы. Она практически свернет свою деятельность в сфере оптовых продаж и сосредоточится на рознице. Прежде всего на интернет-торговле. **ТЕКСТ: иван марчук**

«Ультру» загнали в интернет

Сбербанк, которому Ultra должна 220 млн руб., добился в суде ареста имущества компании, хранящегося на ее складах. На прошлой неделе техника была описана судебными приставами, а оптовое подразделение Ultra прекратило работу.

Это уже третий подобный случай с Ultra.

В 2007 году приставы два раза закрывали ее склады, обнаружив там технику, ранее незаконно конфискованную сотрудниками МВД у компании «Компоненты и системы». В результате Ultra не работала более трех месяцев, а ее оборот в 2007-м уменьшился до \$620 млн — на \$180 млн ниже, чем в 2006-м.

Сейчас в Ultra говорят, что из-за финансовых потерь компания оказалась не в состоянии вернуть банкам в общей сложности \$70 млн долга. Среди кредиторов кроме Сбербанка числятся ВТБ, Московский кредитный банк, Промсвязьбанк и АБ «Россия». Ultra предложила бан-

кирам погасить задолженность, передав им недвижимость, стоимость которой оценивается в \$90 млн. По словам руководства компании, все кредитные организации, кроме Сбербанка, с этим предложением уже согласились.

Ultra лишается инфраструктуры для своего оптового бизнеса. Так что компания планирует

Менеджеры компании полны оптимизма.

«Сейчас мы хотим выплатить долги, а затем привлечь дополнительные инвестиции и в итоге выйти на IPO», — заявила руководитель отдела маркетинга Ultra Анастасия Воротникова.

Конкуренты уже приготовились к перестановке сил на рынке. «Ultra будет сложно удерживать

Конкуренты Ultra Electronics приготовились к перестановке сил на рынке. Они считают, что компании будет сложно удерживать низкие цены в рознице, не имея оптового направления

сосредоточиться на рознице, которая на сегодня представлена двумя магазинами в Санкт-Петербурге и по одному в Перми, Казани и Москве. Еще Ultra планирует расширить интернет-продажи, начав устанавливать терминалы для совершения покупок через Сеть в торговых центрах.

низкие цены в рознице, не имея оптового направления, так что ее розничные клиенты могут предпочесть магазины других компаний», — прогнозирует директор по маркетингу Sunrise Андрей Асадчев. Без оптового звена Ultra превращается в колосса на глиняных ногах. □

ФИТНЕС-КЛУБ ДЛЯ СВОБОДНЫХ ЛЮДЕЙ



**Весеннее предложение
на клубные карты до 16 марта.**

ФизКульт®
СЕТЬ ФИТНЕС КЛУБОВ

www.fizkult.ru

МОСКВА:

Единая справочная служба: (495) 232-50-50
Пятницкое ш., 29, к. 5, тел. (495) 759-19-19
Варшавское ш., 122А, тел. (495) 232-50-00
ул. Д. Бедного, 4, к. 2, тел. (495) 221-73-73
Мосфильмовская, 70, тел. (495) 232-00-44
Селезневская ул., 9, тел. (495) 609-58-27

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:

Единая справочная служба: (812) 633-00-00
пр-т Стачек, 99, ТРК «Континент», тел. (812) 333-25-55
пр-т Энгельса, 33, ТМ «Светлановский», тел. (812) 702-15-55
пр-т Энергетиков, 70, лит. В, тел. (812) 545-07-56
ул. Кораблестроителей, 14, тел. (812) 448-04-48

реклама

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

СФ №36/2004, стр. 48–51



«Русский алкоголь» ищет инвестора — в одиночку реализовать амбициозные планы крайне сложно. **ТЕКСТ:** Александра Убоженко

Глоток «Русского алкоголя»

В качестве основного претендента на активы «Русского алкоголя» участники рынка называют фонд Lion Capital, специализирующийся на инвестициях в потребительский сектор. В 2007 году он уже проявил интерес к российскому рынку, выкупив 75% акций компании «Нидан соки» — третьего по величине производителя соков в стране. Сумму сделки эксперты тогда оценили в \$530 млн.

Аналитик инвестиционно-финансовой компании «Солид» Евгения Талалаева считает интерес западных инвесторов к водочным активам вполне объяснимым: «Рентабельность в этой отрасли никак не менее 20%. Цены на крепкий алкоголь растут во всем мире. Купив сейчас крупного производителя водки, через несколько лет его можно будет продать в два-три раза дороже». Привлекательны для западных компаний и развитые системы дистрибуции российских водочников, благодаря которым они могут получить удобный путь для вывода на российский рынок международных брендов.

Отечественным предприятиям в свою очередь нужны деньги на развитие бизнеса. В ГК «Русский алкоголь» **СФ** подтвердили, что компания заинтересована в дополнительном финансировании, но отметили, что со способом привлечения инвестиций и возможным партнером еще не определилась. «Сейчас ведутся переговоры с десятком международных компаний, среди которых есть и профильные инвесторы, и инвестфонды», — сообщает представитель ГК «Русский алкоголь» Александр Коровка.

В 2008 году компания собирается инвестировать \$40 млн в собственное развитие. В частности, около \$9 млн направить на завершение строительства своего четвертого завода в Сибири (в него уже вложено \$20 млн).

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Компания «Русский алкоголь» создана владельцем группы «Промышленные инвесторы» Сергеем Генераловым в середине 2002 года на базе ликероводочного завода «Топаз». Однако Генералов быстро разочаровался в марке «Голубой топаз» и задумался о создании нового бренда. Тут и подоспел Вадим Касьянов, который продал «Русскому алкоголю» бренд «Зеленая марка». По мнению Касьянова, завоевать доверие потребителя могла водка с дизайном и названием в стиле 1950-х годов. Сегодня, по данным «Бизнес Аналитики», ГК «Русский алкоголь» занимает второе место на водочном рынке. 70% продаж холдинга приходится на «Зеленую марку».



Успех «Зеленой марки» позволяет «Русскому алкоголю» вести переговоры с десятком инвесторов

Летом «Русский алкоголь» планирует выйти на новый для себя коньячный рынок, а затем начать выпускать цветные водки, что тоже потребует немалых затрат. Параллельно «Русский алкоголь» пытается закрепиться с брендом «Зеленая марка» на западных рынках, в том числе в секторе No-Recal. Как полагают эксперты, \$40 млн для достижения этих целей никак не хватит.

По информации, распространенной на рынке, Lion Capital выкупит до 75% акций «Русского алкоголя» за \$700 млн — такой суммы на развитие компании хватит с лихвой.

Более того, у сделки с западным партнером может быть необычный бонус. «Государство постоянно закручивает гайки, водочная отрасль одна из самых реформируемых, — сообщает на условиях анонимности конкурент компании. — Привлекая иностранный капитал, „Русский алкоголь“ подталкивает и других производителей к таким же шагам».

В итоге водочники получают весьма сильное лоббирование своих интересов от западных партнеров, как уже произошло в пивной, табачной и автомобильной отраслях. «Зажимать» международные холдинги властям будет куда труднее. **СФ**

Как компании борются с дискаунтерами

Появление конкурентов, чья бизнес-модель основана на предельно низких ценах, сильно осложнило жизнь традиционным компаниям. Им пришлось изобретать изощренные средства противодействия и порой самим становиться дискаунтерами.



№

1

Здоровая конкуренция.

Крупнейший британский ритейлер Tesco обратился к коллегам по цеху с просьбой ограничить продажу алкоголя по низким ценам. Тема актуальная. Британская медицинская ассоциация и вовсе требует регулировать цены на спиртное на законодательном уровне, ведь доступность крепких напитков — одна из причин распространения алкоголизма. Впрочем, у Tesco свои мотивы заботиться о здоровье британской нации. Ценовые ограничения ударят в первую очередь по дискаунтерам (в частности, по главному конкуренту Tesco — сети Asda, которая принадлежит американской Wal-Mart). В борьбе с ними Tesco испробовала разные средства. Например, проводила акции, удерживая цены на тысячи товарных позиций на уровне дискаунтеров. Или ввела систему клубных карт: в обмен на информацию о себе покупатели получают не просто скидки, а призовые купоны на товары, которые могли бы их заинтересовать. □

№

Брэнд-наживка. Французская сеть Carrefour выпустила в 2003 году линию товаров под собственной маркой «1». Сегодня она насчитывает свыше 2 тыс. позиций, и ее продажи ежегодно приносят \$1,6 млрд. Проект вряд ли можно назвать прибыльным, поскольку Carrefour старается устанавливать цены на продукты «1» на 6–7% ниже, чем в самых дешевых магазинах. Зато таким образом компания привлекает покупателей, которые впоследствии приобретают и более маржинальные товары. Еще раньше дешевые private label в борьбе с дискаунтерами стали использовать та же Tesco (марка Value) и южноафриканская Pick'n Pay с характерным брэндом No Name. □

№

Без еды, но в небе. «Вы выбрали лучшую цену» — под таким слоганом в 2004 году выступила против дискаунтеров крупнейшая испанская авиакомпания Iberia. Чтобы подкрепить рекламу делом, она минимизировала издержки, используя приемы конкурентов. Например, отменила бесплатное питание на борту самолетов, совершающих полеты на близкие и средние расстояния. За счет этого компания смогла ежегодно экономить от 40 млн до 50 млн евро. Дело в том, что цена за километр полета на внутренних рейсах у Iberia составляла 15 евро, что делало ее неконкурентоспособной по сравнению с дискаунтерами. □

№

Из России с наценкой. Отечественные перевозчики поступили изощреннее. Вместо того чтобы просто опустить тарифы, они заставили дискаунтеров поднять свои. В Россию летают несколько западных низкобюджетных компаний, среди которых Germanwings, Air Berlin, WindJet и Click Air. В своих странах они предлагают перелеты от \$10–20. А вот минимальные тарифы на рейсы из России в Европу начинаются от \$100. Причина в негласном пожелании российских властей, за которым угадывается лобби отечественных авиакомпаний. □

№

Валюта патриотов. Мелкие торговцы берлинского района Пренцлауэр Берг в борьбе с глобальными дискаунтерами апеллируют к национальному самосознанию. В 2004 году они ввели в обращение местную валюту «берлинер», которой привлекают патриотично настроенных покупателей. Сегодня «берлинеры» принимают примерно в ста кафе и барах, на рынках и в небольших лавочках. Их можно обменять на евро по курсу 1:1 с комиссией 5% — она достается местному торговому сообществу, выпускающему оригинальные дензнаки. Всего в Германии ходит около 15 таких региональных валют. □







МИХАИЛ СОКОЛОВ

частная практика

ЭКСПАНСИЯ

эксперимент → с24
 диверсификация → с28
 конкуренция → с32

ГЛАВА КАЗАНСКОЙ СЕТИ ПО ПРОДАЖЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ ДОМО **АНТОН САЙФУТДИНОВ** НЕ СЧИТАЕТ СЕБЯ РЕГИОНАЛЬНЫМ ИГРОКОМ. В ПРОШЛОМ ГОДУ ОН КУПИЛ МОСКОВСКУЮ СЕТЬ «БЕЛЫЙ ВЕТЕР ЦИФРОВОЙ», А СЕЙЧАС СОБИРАЕТСЯ ПОТЕСНИТЬ С РЫНКА НЫНЕШНИХ ЛИДЕРОВ.

Казанский домострой

текст:

иван марчук

Новогоднее обращение к сотрудникам компании Антон Сайфутдинов начал вполне традиционно: поздравил подчиненных с праздниками, рассказал об успехах. Но закончил свою речь неожиданно.

— Я слышал, что некоторых сотрудников центрального офиса нельзя поймать по телефону уже после шести часов вечера, — угрожающе произнес он. — Многим кажется, что у нас все хорошо и что можно превращаться в бюрократов. Вот этот бюрократизм я буду выпрыгивать зубами, а такие сотрудники станут моими личными врагами.

За прошлый год сеть Домо пополнилась 37 магазинами: она довела число своих торговых точек до 136. Расширился и территориальный охват компании: число городов, в которых она присутствует, увеличилось с 59 до 94. Менеджеры центрального офиса перестали разбираться в ситуации на местах. Вот с этим Сайфутдинов и решил бороться. Устным внушением принятые им меры не исчерпываются: он составил график поездок топ-менеджеров по регионам, чтобы управленцы могли оценить обстановку лично. «Мы стали сравнимы по размерам с федеральными игроками, — хвалится Сайфутдинов. — Сейчас нужно, чтобы мы начали отличаться от них».

Провинциальные комплексы

В КОМПАНИИ Домо принято обижаться на слово «региональная». «Какая же мы местная есть, если у нас магазины в 20 регионах России, от Сибири до Северного Кавказа», — недоумевает директор по стратегическому маркетингу и сестра главы Домо **Дина Сайфутдинова**, показывая на большую карту в переговорной. В прошлом году карта была испещрена булавками, показывавшими присутствие сети в регионах. Но потом их сняли: магазинов стало слишком много.

Новый этап в Домо отсчитывают с прихода федеральных сетей в Казань. «Это случилось в 2003 году, и тогда стало страшно: покупатель пошел к ним, забыв о нас», — признается Антон Сайфутдинов. Сети пришлось начать освоение ниш, которые ее конкуренты не замечали. Домо активно продвигала продажи в рассрочку, запустила специальные программы для пенсионеров и учителей, ввела услугу trade-in (в обмен на старый прибор покупателю да-

с19

«Учителям никто кредитов не давал, у них зарплаты маленькие. А мы стали. Невозвратов в этой группе практически нет. Учителя просто очень дисциплинированные»



МИХАИЛ СОКОЛОВ

Антон Сайфутдинов недолюбливает федеральные сети, но мечтает превратить свою компанию в одну из них

ют небольшую, в размере 300–500 руб., скидку на новый). «Кажется, это мелочи,— философствует сейчас Дина Сайфутдинова,— но пользу они принесли. Например, учителям никто тогда кредитов не давал, у них зарплаты были очень маленькие. А мы стали давать. Невозвратов в этой группе практически нет. Учителя просто очень дисциплинированные».

В конце 2005 года сеть начала региональную экспансию. Сначала Domo экспериментировала с франчайзингом и по такой схеме открыла несколько магазинов в Нижнем Новгороде, Кирове и Пензе. Но потом компания проект свернула. «При франчайзинге очень сложно поддерживать единые стандарты продаж и обслуживания, без чего невозможно успешное развитие. Собственная сеть всегда работает эффективнее»,— объясняет Сайфутдинов.

Своя логика в его действиях есть. «Незачем продолжать развивать франчайзинговый проект, когда у тебя более чем достаточное финансовое плечо для открытия и развития собственных магазинов,— уверен управляющий партнер компании Most Marketing **Виктор Ларионов**.— Другое дело, что в новом регионе логично начать с франчайзинговых магазинов, а потом их выкупить. В конце концов, франчайзингом не гнушается та же „Техносила“».

У Сайфутдинова финансовое плечо имеется. Казанская сеть входит в группу Татфондбанка (девятое место по активам среди банков Татарстана), который владеет контрольным пакетом Domo (по 10% при-

ДОСЬЕ

DOMO была основана в 1998 году как оптовая компания по продаже бытовой техники Bosch-Siemens. В конце 1998-го она начала развивать розничное направление. С 2006-го проводит политику по расширению сети путем сделок M&A. Сейчас компания владеет 136 магазинами площадью 300–1500 кв. м, расположенными в 94 городах России. До конца года Domo планирует открыть 38 гипермаркетов площадью по 2,5–3,5 тыс. кв. м. В июле 2007-го компания купила включающую 61 магазин сеть «Белый ветер Цифровой», которая занимается продажей компьютеров и цифровой техники. Кроме того, компания владеет четырьмя книжными магазинами «Книжный двор».

Контрольный пакет Domo принадлежит Татфондбанку, в группу которого она входит. По 10% акций у ее топ-менеджеров Антона Сайфутдинова и Эдуарда Зиганшина. Согласно данным самой компании, в 2007 году ее оборот с учетом незакрытых сделок M&A и показателей сети «Белый ветер» составит около \$900 млн.

надлежит топ-менеджерам Антону Сайфутдинову и **Эдуарду Зиганшину**. А «Техносила» для Domo не пример. «По духу мы все-таки регионалы, — признает Сайфутдинов. — Но это нам только помогает: с другими регионалами всегда договориться сумеем. Федеральные сети присылают менеджера, который ведет себя как владелец бизнеса и говорит исключительно финансовыми терминами. Мы же умеем конкретно с людьми разговаривать».

Некоторые равнее

ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ Domo **Гульнара Сафина** объясняет мне, как должен вести себя продавец: «Достань руки из карманов, наклонись к человеку, выслушай его. И улыбайся. Видишь, как Владимир улыбается». Она кивает на продавца у соседнего стенда. Тот расплывается в настоящей голливудской улыбке. Я вынужден признаться, что так не умею. «Это ничего, — успокаивает меня Гульнара. — Просто Владимир, как лучший продавец 2007 года, через два дня получит автомобиль. Вот он такой счастливый и ходит».

Дина Сайфутдинова гораздо меньше довольна своими подчиненными. «Самая большая беда — продавцы компьютеров, — вздыхает она. — Это же не рассказ о товаре, а какая-то китайская грамота: двухядерный процессор, пиксели, мегабайты. Нужно объяснять понятно. Или холодильники. Вот вам много говорит то, что его вместимость — 100 литров? Почему нельзя просто сказать, сколько туда трехлитровых банок поместится?»

Пока Сайфутдинова размышляет о том, как нужно рассказывать о технике, продавец ноутбуков, стоящий неподалеку, общается с покупателями. «Возьмите эту карту памяти, — предлагает он. — Просто поверьте: она лучше».

Обучение персонала идет в сети постоянно: последние два года Domo только и занималась поглощением региональных игроков. Сделки M&A совершались по одной схеме: покупка, ребрендинг сети в Domo, переобучение персонала. В августе 2006-го Domo купила сеть «Айсберг» (16 магазинов в сибирских городах — Барнауле, Кемерове, Новокузнецке, Новосибирске), в октябре — сеть КГБ с четырьмя магазинами в Ханты-Мансийском автономном округе. В марте 2007-го Domo приросла тюменской сетью «Бигмаг» (шесть магазинов), в июне — «Телевидом» (пять магазинов на Северном Кавказе). А в конце февраля текущего года появилась информация о том,

что Domo приобрела 52 магазина сети «Сателлит», разбросанных по 35 городам Поволжья и Урала. Сейчас компания закрывает еще несколько сделок, после чего ее общий оборот, по словам Сайфутдинова, должен составить \$900 млн (оборот самой сети Domo за 2007 год — \$400 млн).

Получается, что сеть станет четвертым федеральным игроком, потеснив «Мир» и заняв место за «Эльдорадо», «М.Видео» и «Техносилой».

Конкуренты в это пока не верят. «Оборот сети „Мир“ в 2007 году составил \$675 млн, а у Domo он по меньшей мере в два раза меньше, — замечает директор по связям с общественностью компании „Мир“ **Елизавета Тотунова**. — В последнее время в нашем секторе наблюдается определенная тенденция называть себя четвертой федеральной сетью, но это скорее проблема самоидентификации некоторых компаний. Надо понимать простую вещь: оборот розничной сети — это оборот всех магазинов сети, а не совокупный оборот всех фирм, связанных одним владельцем или управляющей компанией».

Сайфутдинов стоит на своем: рано или поздно федералы будут вынуждены признать, что он им ровня. Главный шаг на пути к цели владелец Domo уже сделал, купив в прошлом году столичную сеть «Белый ветер Цифровой».

Ветром надуло

О ПОКУПКЕ «Белого ветра» Domo объявила в июле 2007 года. Зная стратегию казанских предпринимателей, рынок решил, что в ближайшее время магазины столичного продавца компьютеров и цифровой техники начнут массово менять вывески. Вопреки ожиданиям, новый владелец не только оставил имя «Белому ветру», но и пообещал нынешнему менеджменту компании, сохранившему свои позиции, не вмешиваться в развитие сети на протяжении трех лет. «Зачем изменять известный брэнд и вмешиваться в то, что и так хорошо развивается?» — объясняет Сайфутдинов.

Генеральный директор компании «Белый ветер Цифровой» **Илья Тимченко** говорит, что стратегический партнер ему потребовался для реализации плана, принятого сетью в 2006 году. Согласно ему, к 2010-му «Белый ветер» должен будет состоять из 250 магазинов. Сейчас их только 61. Оборот сети предполагается довести до \$1 млрд (сегодня аналитики оценивают его в \$300 млн). «Исходя из этого плана мы

искали партнера, который помог бы нам проникнуть в регионы», — вспоминает Тимченко.

Условия сделки стороны не раскрывают, сообщая только, что Domo достался пакет не меньше контрольного. Эксперты же оценили покупку в \$60–100 млн. По мнению **Михаила Стукало**, вице-президента фонда Renova Capital, в 2006 году рассматривавшего возможность покупки

НОУ-ХАУ

Сеть магазинов Domo:

- с помощью сделок M&A выросла до 136 магазинов в 94 городах России, купив в том числе и столичную сеть по продаже цифровой техники «Белый ветер Цифровой»;
- развивает сразу несколько форматов. Кроме имеющихся магазинов в 0,3–1,5 тыс. кв. м собираются открывать гипермаркеты площадью 2,5–3,5 тыс. кв. м;
- в этом году начнет открывать магазины с развлекательными зонами.

РЫНОК

ТЕМПЫ РОСТА РОССИЙСКОГО РЫНКА ЭЛЕКТРОНИКИ И БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ за последние три года снизились. В 2005 году эксперты оценивали его в \$27,1 млрд (рост в тот год по сравнению с предыдущим составил 25%). В 2006-м рынок увеличился только на 17%, а в 2007-м, согласно прогнозам, — не более чем на 15%. В денежном выражении в 2007 году рынок оценивается в \$32–34 млрд. Четверка крупнейших игроков — «Эльдорадо», «М.Видео», «Техносила» и «Мир». Оборот «Эльдорадо», по данным компании, в 2007 году составил \$6 млрд. У сети «М.Видео», которая не предоставляет официальных данных, он оценивается в \$2,5 млрд, у «Техносилы» — чуть больше \$1,7 млрд. «Мир», по собственным данным, в прошлом году достиг оборота \$675 млн. У компании Domo, которая, по оценкам РАТЭК, является пятым крупным игроком на этом рынке, объемы продаж в 2007 году составили \$360 млн. В самой компании говорят, что с учетом незавершенных сделок M&A и оборотов «Белого ветра» общий оборот составил \$900 млн. Все сети последние три года активно развивают региональное направление. При этом «Эльдорадо», «М.Видео», и «Мир» не имеют франчайзинговых проектов. Франшизу продает только «Техносила» для городов с населением менее 150 тыс. человек.



МИХАИЛ СОКОЛОВ

В региональных торговых центрах значительно проще искать площадки для небольших магазинов, чем для гипермаркетов

«Белого ветра», полная стоимость сети могла составлять \$130–150 млн, однако из этой суммы следует вычесть долги, которые оцениваются примерно в \$50 млн.

Магазины «Белого ветра» небольшие. Их площадь колеблется от 250 до 450 кв. м. Это дает крупным игрокам основания говорить о том, что Domo совершила ошибку. «Формат „магазин у дома“ остается в прошлом: у небольших точек с тесными проходами между прилавками нет будущего», — уверена Елизавета Тотунова. С ней согласна директор по связям с общественностью сети «Техносила» **Надежда Сенюк**: «Покупатель предпочтет большой магазин площадью от 2 тыс. кв. м, где есть все».

В «Белом ветре» говорят, что эти размышления просто смешны. «Посмотрите са-

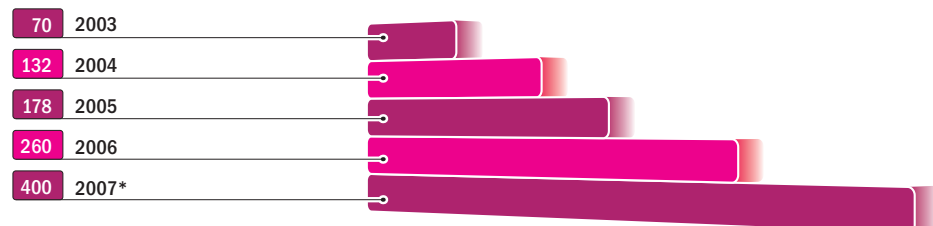
ми: размеры техники уменьшаются, а продажи растут именно в области „цифры“ и компьютеров. Рынок холодильников и газовых плит уже насыщен. А при покупке сложных электронных устройств люди склонны доверять профессионалам, в данном случае нам», — уверяет Илья Тимченко. Данные РАТЭК подтверждают его позицию: рост продаж в сегменте крупной бытовой техники в прошлом году действительно не превышал 5%, тогда как компьютеры показали динамику на уровне 20%, а некоторые цифровые устройства, в том числе навигаторы, — на уровне 100%.

Руководство Domo верит в перспективность формата «Белого ветра». Значительно проще искать в региональных торговых центрах площадки для небольших ма-

газинов, чем для гипермаркетов. Но еще важнее использование иностранного опыта. Крупнейшая британская компания по продаже электроники DSG International развивает сразу несколько форматов: салоны по продаже дисков Cuptus, компьютерную сеть PC World и магазины электроники Dixons. В Domo и «Белом ветре» уверены, что именно за разноформатностью будущее российского рынка. С прицелом на это самое будущее уже в апреле Domo открывает в Казани магазин нового формата. Его площадь составит 3,5 тыс. кв. м. Но в компании никакого противоречия в своем подходе не видят. «Покупатели по-разному относятся к процессу покупки, соответственно, есть место для всех форматов», — утверждает Илья Тимченко. — Кто-то хочет купить все в одном гипермаркете, с комфортом и не теряя времени, кто-то пойдет только в специализированный магазин, поскольку считает, что там знают все о продукте, который продают».

Ветер с востока

динамика оборота компании Domo



* без учета незавершенных сделок и оборота сети «Белый ветер Цифровой»

Источник: ТК Domo

\$ млн

Новый имидж

В 1998 ГОДУ Domo занималась дистрибуцией техники Bosch-Siemens. Руководство сети любит рассказывать о том, как на одной из презентаций продавцы готовили еду с помощью кухонных комбайнов и угощали ею всех желающих, после чего

магазин пережил настоящее паломничество бомжей. Эту историю в компании вспоминают часто: в гипермаркетах Домо нового формата всех желающих снова начнут угощать едой, приготовленной с помощью кухонной техники. «Надеюсь, проблем с бомжами не возникнет. Мы несколько раз проводили подобные акции в прошлом году, все было спокойно», — говорит Дина Сайфутдинова.

Идею нового формата Домо подсмотрела в Австрии. Суть в том, чтобы создать в магазине несколько развлекательных зон: с бесплатным интернетом, игровыми приставками, домашними кинотеатрами и т. д. Но главное — продажи должны стать интерактивными. Например, в стиральных машинах прямо на стенде можно будет постирать тестовые полотенца. В холодильниках расставят продукты, а в отделе техники для кухни демонстратор будет постоянно что-нибудь готовить. На стенде мобильной связи сотовый телефон, к примеру, подключат ко всем устройствам, к которым его только можно подключить: принтеру, компьютеру, рамке для цифровых фотографий и т. д.

«Формат определили два фактора. Во-первых, цена перестает быть решающим критерием для покупателей, а во-вторых, люди нуждаются в помощи при выборе техники, им необходимо многое объяснить», — поясняет Антон Сайфутдинов. «Насыщение магазина электроники элементами развлекательного центра — очень перспективный вариант развития», — соглашается с ним Виктор Ларионов. — Люди начинают проводить в магазине больше времени, а следовательно, делают больше покупок».

Однако конкуренты в успех проекта Домо верить отказываются, объясняя свой скепсис тем, что человек идет в магазин именно за техникой, а не за бесплат-

Томас Гэд помог поверить, что если постоянно повторять: «Я самый красивый», то от девушек отбоя не будет

ным интернетом или компьютерными играми. Кроме того, несмотря на заявления Домо об инновационности формата, отдельные элементы интерактивных продаж уже давно применяются, например в «Техносиле» и «М.Видео». Так, в крупнейшем магазине «Техносилы», расположенном в Москве, можно посмотреть на изображение, выведенное с видеокамеры на монитор, проверить качество автомобильной аудиосистемы в комнате, имитирующей салон машины. Стойки, за которыми играют на приставке, тоже вовсе не новинка на столичном рынке.

В Домо уверены, что в новом формате интерактивность станет не элементом торгового зала, а общей философией магазина. Чтобы подкрепить свои слова примерами, Дина Сайфутдинова ведет меня в салоны конкурентов. Благо идти недалеко: в торговом центре в одном из спальных районов Казани магазин Домо занимает первый этаж, прямо над ним располагается «Эльдорадо», а на цокольном этаже — «Техносилы». В «Техносиле» Дина Сайфутдинова критикует длинные забытые полки с товаром в несколько рядов от самого пола. «Так покупатель ничего рассмотреть не сможет», — восклицает Сайфутдинова. В «Эльдорадо» ее взгляд останавливается на деревянном поддоне, на который выставлены холодильники: «Конечно, продавать можно и так, но когда привыкаешь к хорошему, такие мелочи уже раздражают».

Ценное время

В НАЧАЛЕ этого года для топ-менеджеров Домо и «Белого ветра Цифрового» провел

семинар специально приглашенный гурзу маркетинга **Томас Гэд**. «Этот человек помогает тебе сформулировать мысли. Вот мы для себя решили во время его встречи, что наша философия такова: „Магазины, которые ценят время покупателя“, — говорит Сайфутдинов. Потом он переходит к более простым примерам: его партнер, председатель совета директоров «Белого ветра» **Юрий Дубовицкий**, по окончании семинара сказал, что Томас Гэд помог ему действительно поверить в то, что если постоянно повторять: «Я самый красивый», то от девушек отбоя не будет.

«Мы выбрали правильную стратегию и позиционирование, поэтому проблем с покупателями у нас тоже не предвидится», — подводит итог Антон Сайфутдинов. Он обещает открыть в этом году еще 38 супермаркетов нового формата. По словам Сайфутдинова, время поглощений для Домо закончилось: настал период органического развития, и для обеспечения этого развития уже найден партнер. Ритейлер заключил с сетью «Магнит» соглашение о том, что будет открывать свои магазины в ее новых супермаркетах.

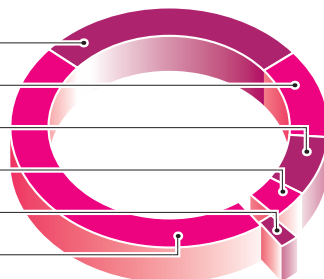
Активизируется и «Белый ветер». В прошлом году благодаря сотрудничеству с Домо сеть пришла в девять городов Сибири, Южного округа и Поволжья. В 2008-м «Белый ветер» собирается открыть еще 50 магазинов. «Федеральных сетей мы уже не боимся, а своим основным конкурентом по формату считаем „М.Видео“, — хвастается Сайфутдинов. Похоже, Томас Гэд его действительно чему-то научил.

Несмотря на все грозные заявления, пока оборот Домо даже с учетом «Белого ветра Цифрового» меньше, чем у лидера рынка — «Эльдорадо», как минимум в шесть раз. Однако по количеству торговых точек казанская сеть уже сейчас занимает третье место на рынке, уступая лишь тому же «Эльдорадо» (более 1000 магазинов) и «Техносиле» (149 магазинов). Кроме того, Домо представлена на Северном Кавказе и в Сибири — в регионах, за которые сейчас ведется наиболее ожесточенная борьба между игроками рынка. Так что федеральным сетям пора привыкать к новому конкуренту. **СФ**

Пятеро умелых доли основных игроков на рынке электроники и бытовой техники

28	«Эльдорадо»
12	«М.Видео»
8	«Техносилы»
4	«Мир»
2	Домо
46	Другие

Источник: данные сетей; оценки экспертов



КОМПАНИЯ «ДЖАМП РОССИЯ» СЭКОНОМИЛА НА РЕКЛАМЕ. ВМЕСТО ТОГО ЧТОБЫ ЗАНИМАТЬСЯ ПРОДВИЖЕНИЕМ СВОЕЙ ОБУВИ, ОНА РЕШИЛА ПРИБЕГНУТЬ К ПОМОЩИ ЗВЕЗДНЫХ ПЕРСОНАЖЕЙ — БЫСТРЫЙ, НО ВЕСЬМА РИСКОВАННЫЙ СПОСОБ ЗАКРЕПИТЬСЯ НА ОБУВНОМ РЫНКЕ. **текст: николай гришин**

Прыжки со звездами

«Ты понимаешь, я могу как угодно вые...ваться, но фальшивить права не имею. Эта реально мое детище и в этой обуви часть моей души», — признается рок-музыкант **Сергей Шнуров**.



Это он придумал нарисовать на ботинках осклизшуюся белочку с гитарой и ретро-автомобили, это его год рождения «1973» стал частью логотипа, ну а в авторстве слогана «Ботинки „Шнуров“ — х... догонишь» сомневаться тоже не приходится.

Десяток телекамер, толпа фотографов и журналистов — вряд ли презентация коллекции обуви «Джамп Россия» в центре дизайна Artplay вызвала бы такой ажиотаж, если бы не скандально известная персона Шнура. Он стал не только лицом новой коллекции, но и придумал ее дизайн, рекламную концепцию и много чего еще.

«Шнуров в России — это, безусловно, более узнаваемый брэнд, чем Jump, но нам удалось найти точки соприкосновения, чтобы Сергея заинтересовать», — говорит совладелец и генеральный директор «Джамп Россия» **Татьяна Инджебай**. Благодаря сотрудничеству с музыкантом она надеется ворваться на рынок мужской обуви и продавать через год 200 тыс. пар. Лидер рынка Ralf Ringer продал в прошлом году более 1,7 млн пар обуви, но к этому результату компания шла с 1995 года, а ежегодные затраты на рекламу у нее превышают, по оценкам, \$2–3 млн. Инджебай хочет добиться своего без особых рекламных бюджетов — вся маркетинговая активность компании сосредоточится в интернете и на BTL-акциях.

Утопия? Возможно. По крайней мере, большинство участников рынка затею «Джамп Россия» восприняли со скепсисом. «Эта обувь должна иметь такие сладкие параметры в плане цены и качества, чтобы сети забились в восторге. Это практически невозможно», — уверена дирек-

Сергей Шнуров не стал продавать свое имя производителям водки — вгрызаться в обувной рынок куда интереснее

«Эта обувь должна иметь такие сладкие параметры в плане цены и качества, чтобы сети забили в восторге»

тор по маркетингу обувной сети «Эконика» **Ирина Чечель**.

Но нельзя забывать, что полтора года назад Татьяна Инджебай уже провернула такой же трюк на детском рынке, где запустила обувь «Смешарики». Всего за два сезона мультяшные ботинки заняли 45% в обороте «Джамп Россия», а это в общей сложности за 2007 год 250 тыс. пар. До лидера детского рынка Егорьевской обувной фабрики (марка «Котофей», объем производства около 1,5 млн пар), конечно, еще далеко, но другие такие яркие стартапы на обувном рынке припомнить сложно.

Любовь к шопингу

КОМПАНИЯ Jump создана в 1980 году группой тайваньских бизнесменов, попытавшихся предложить альтернативу в спортивном и casual-сегментах международным грандам Adidas и Reebok. Они отшивали свои коллекции на тех же китайских фабриках, что именитые конкуренты, но в ценовом позиционировании несколько ушли вниз. Однако догнать лидеров не удалось: если оборот Jump в 2006 году составил около \$250 млн, то, к примеру, у Adidas — 10,84 млрд евро (включая, правда, одежду и аксессуары). В итоге сейчас Jump — это три офиса в Тайбэе, Стамбуле и Нью-Йорке. Каждый из них выпускает собственные коллекции: Тайвань специализируется на спортивной обуви, Турция — на среднеценовом casual, а США — на модных коллекциях. Все дело в том, что Jump передает миноритарный пакет региональных компаний местным предпринимателям и они достаточно свободны в выборе стратегии.

Когда Татьяна Инджебай познакомилась с **Симанто Нахмиасом**, отвечающим в Jump за Европу, она не имела никакого отношения к обувному бизнесу — занималась поставками сырья для текстильной промышленности. Однако Симанто Нахмиас предложил Татьяне возглавить российский офис Jump и выступить в роли миноритарного партнера. «Все это было очень странно. Я и по магазинам-то никогда не любила ходить», — признается Татьяна Инджебай.

Тем не менее Симанто добился своего, а Татьяне пришлось полюбить шопинг. Появившееся в 2005 году ООО «Джамп

Россия» собрало солянку из коллекций всех офисов Jump и попыталось продвинуть марку на отечественный рынок. Не слишком удачно.

«Узнаваемость у марки нулевая, все сегменты забыты. Пробуем идти наверх — там Adidas, Nike, звездные войны; идем вниз — там маржи нет никакой, посередине — толкаются все и вся», — с ужасом вспоминает то время гендиректор «Джамп Россия». По ее словам, компания с ходу совершила две стратегические ошибки. Во-первых, она заложила в оптовые цены маржу узнаваемого бренда, будучи при этом фактически обувью по паме. Неправильная цена обернулась низкими продажами в рознице, ведь компания замахнулась на территорию грандов этого рынка.

Во-вторых, компания доверила продажи марки эксклюзивным дистрибуторам. «Изначально мы хотели заниматься маркетингом, а не продажами. И быстро за это поплатились», — рассказывает Татьяна Инджебай. — Никто не будет развивать новую марку на рынке, кроме ее владельцев. Дистрибуторы не бились за наши продажи, лихо манипулировали маркетинговыми бюджетами, а многие просто оказались непорядочными в плане возврата денег». Более того, выяснилось, что некоторые дистрибуторы тестируют продажи чужой обуви, а потом, в случае успеха, заказывают в Китае очень похожие ботинки уже под какой-нибудь своей маркой.

«Смешарики» спешат на помощь

НЕМУДРЕНО, что в 2006 году «Джамп Россия» снизила цены и принялась создавать собственный торговый дом, отказавшись от услуг большинства эксклюзивных дистрибуторов. Сохранился только один, самый порядочный, партнер в Новосибирске.

Продажи пошли лучше. Компании удалось наладить сбыт в небольших сетях, одиночных торговых точках, детских сетевых магазинах, например в питерском «Дети», и гипермаркетах — «Карусель», «Ашан» и др. Прорваться в крупные обувные сети не удалось.

«Мы чужими марками вообще не торгуем», — уверяет Ирина Чечель. — Если ты

ДОСЬЕ

КОМПАНИЮ «ДЖАМП РОССИЯ» в 2005 году создали гражданин Турции Симанто Нахмиас (он возглавляет турецкий офис компании Jump, в сферу интересов которого попадает вся Европа) и российская предпринимательница Татьяна Инджебай. Нахмиасу принадлежит контрольный пакет акций, Инджебай — миноритарный. Изначально компания продавала спортивную и молодежную обувь под марками Jump и детскую обувь Jump Kids, а с конца 2006 года запустила совместную коллекцию с мультипликационным брендом «Смешарики». Проект оказался очень успешным — из 250 тыс. пар обуви, проданных «Джамп Россия» в прошлом году, 45% приходится на «Смешарики». Сейчас компания планирует покорить рынок мужской обуви в сегменте casual — для этого используется образ рок-музыканта Сергея Шнурова. Опытная партия из 15 тыс. пар обуви уже распродана, а через год «Джамп Россия» планирует продавать 200 тыс. пар обуви «Шнуров».

НОУ-ХАУ

«Джамп Россия»:

- воспользовалась брендом «Смешарики» для продвижения коллекции детской обуви;
- создала марку «Шнуров» для увеличения объемов продаж мужской обуви;
- планирует через три-пять лет запустить собственную розничную сеть.

РЫНОК

ПО РАСЧЕТАМ АНАЛИТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ «ЭКСПРЕСС-ОБЗОР», объем российского обувного рынка в прошлом году составил около \$21,5 млрд. Однако консолидированным его не назовешь — ни один из десятки крупнейших игроков не контролирует более 1% продаж. Почти половина всех покупок обуви осуществляется на рынках, треть — в специализированных магазинах, десятая часть в сетевых фирменных магазинах или в обувном отделе универмага. По прогнозам, будущее за фирменными сетями, так что доля рынков будет неуклонно падать. Раскрученных марок, которые бы ежегодно вкладывали более \$1 млн в продвижение, немного: по оценкам экспертов, это только Ecco и Ralf Ringer. При этом рынок ежегодно растет на 15–16% в деньгах и имеет неплохие перспективы для дальнейшего роста. По данным исследования агентства «Башкирова и партнеры», в России продается 2,5 пары обуви на человека в год, а в США 6,5 пары. Неуклонно снижается и доля дешевой обуви: если в 2005 году на эконом-сегмент приходилось 67% продаж, то, по прогнозам, в 2012 году будет 54%.



Татьяна Инджебай уверена, что звездные персонажи лучше любой рекламы

«Людам все время навязывают стандарты, шаблоны, но многим ведь ничего этого не надо. Они хотят быть такими же раздолбаями, как Серега Шнуров»

ставишь на полки обувь под брендом, который тебе не принадлежит, то там уже заложена чья-то маржа. Зачем нам это нужно?». И так рассуждает большинство маститых обувщиков.

«Розница делает ставку не на удобство покупателей, а на увеличение собственной маржи, — поясняет генеральный директор компании Ralf Ringer **Андрей Бережной**. — Поэтому создать узнаваемый бренд на обувном рынке без собственной розничной сети очень сложно». К слову, сам Бережной не только производит обувь и занимается ее продвижением, но и развивает сеть собственных и франчайзинговых магазинов Ralf Ringer. Татьяна Инджебай тоже подумывает о монобрендовой сети Jump, но это перспектива ближайших трех-пяти лет — пока для ее запуска не хватает финансовых ресурсов и выверенного ассортимента ряда.

Лучше всего у «Джамп Россия» пошла детская обувь из коллекции Jump Kids. И тогда Татьяна Инджебай решилась

на неординарный шаг — выпустить детскую обувь по мотивам мультфильмов.

У истории партнерства «Джамп Россия» и «Смешариков» есть две версии — лирическая и экономическая. Татьяна Инджебай начинает с лирической: «В 2006 году мы решили помочь одному детскому дому. Дела тогда у нас шли плохо, но ведь детям без родителей еще хуже — и мы сделали ремонт в спальном комнате этого дома». Буквально через неделю у Инджебай родилась инновационная идея — а почему бы не украсить свою обувь персонажами мультфильмов? «За рубежом это отлично работает, а у нас лишь контрафактные футболки со Шреком продаются на рынках. Мультяшных героев дети знают уж точно лучше, чем марку Jump Kids, — рассказывает Татьяна уже экономическую версию. «Джамп Россия» удалось быстро найти общий язык с питерской компанией «Мармелад-медиа», которой принадлежит бренд «Смешарики». И в начале 2007 года они запустили совместную коллекцию под слоганом «Мир без насилия».

Конечно, использование известного образа удорожает проект. Точных цифр партнеры не раскрывают, но в среднем лицензия обходится в 8–15% от оборота. Оптовое звено восприняло новинку в штыки: мало того что обувь стоила 400–650 руб. за пару (дороже аналогичных моделей Jump Kids на 10–20%), так еще и расцветки использовались сумасшедшие — ярко-оранжевые, сиреневые и пр. Компании пришлось выпустить первую коллекцию минимальным тиражом, чтобы протестировать рынок, и пойти на рискованные условия оплаты, иначе магазины отказывались покупать «Смешарики».

Тем не менее продажи резко пошли вверх — от коллекции к коллекции спрос рос на 100–150%. И это без массивной рекламы и монобрендовых магазинов. В 2008 году Татьяна Инджебай рассчитывает продать уже 230 тыс. пар одних «Смешариков», без учета Jump Kids. На детей сейчас приходится 80% продаж «Джамп Россия».

«Использование мультяшного героя для продаж детской обуви — отличная идея. Ведь эти образы детям ближе любой, самой крутой марки, — считает Андрей Бережной. — Но вот перспектив повзрослеть вместе с клиентами у такого бренда нет — в 7–12 лет дети уже не захотят вспоминать, что носили обувь „Смешарики“». Свои детские коллекции компания Бережного запускала под маркой Mr. You в надежде, что повзрослевшие мальчишки перейдут потом на Ralf Ringer.

Обувь для раздолбаев

ПОСТАВИВ на ноги продажи детской обуви, «Джамп Россия» тоже задумалась о перспективах. В начале 2008 года Татьяна Инджебай решила возродить продажи мужской обуви. Обойтись без «насилия» не удалось. Для бурного старта продаж в компании решили привлечь к разработке коллекции скандально известного музыканта Сергея Шнурова.

«Посмотрите на рекламные концепции основных игроков: спортивная обувь — ты самый быстрый, самый сильный; классическая — ты самый сексуальный, самый богатый, — рассуждает Инджебай. — Людям все время навязывают какие-то стандарты, шаблоны, но многим ведь ничего этого не надо. Нашим клиентам нужна удобная и прикольная обувь. Они хотят быть такими же раздолбаями, как Серега Шнуров».

Шнур был не против. «Мне постоянно и безуспешно предлагают продать свое имя то производители пива, то водки, но „Джамп Россия“ хочет большего — я сам рисую дизайн обуви и ни на одну мою идею эти ребята не наложили вето. Это же здорово», — рассказывает Шнуров.

Совладелец сети «Обувь XXI века» **Илья Петрушов** считает, что аудитория Шнурова вполне совпадает с аудиторией обуви Jmpt. А коллекций для «раздолбаев» на обувном рынке явно не хватает — основные игроки сделали ставку на «скудную классику».

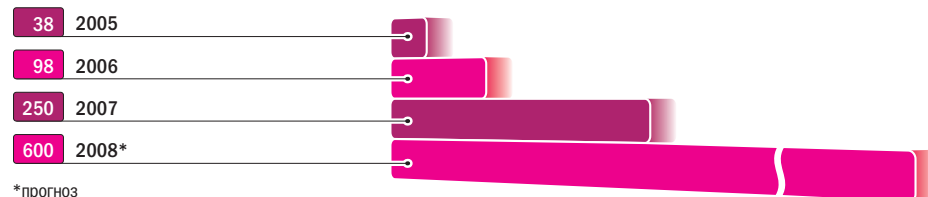
И действительно, пробная 15-тысячная партия ботинок, где логотип Jmpt соседствует с маркой «Шнуров», уже раскуплена. Ее можно встретить в магазинах молодежной одежды «Экстра», обувных сетях «Море обуви», «Обувь комфорт» и др.

Обувщики не первый раз используют узнаваемые образы для продвижения своей продукции. К примеру, в «Эконики» 25% продаж в деньгах приходится на марку Alla Pugacheva, а Ralf Ringer для захвата питейского рынка использовала образ футболиста **Андрея Аршавина**. Но впервые

Прыжки с препятствиями

динамика продаж компании «Джамп Россия»

ТЫС. ПАР



* прогноз
Источник: «Джамп Россия»

сотрудничество зашло так далеко. «Конечно, сама Алла Борисовна не участвует в создании обуви своего имени. Она же не дизайнер, — признает Ирина Чечель. — „Джамп Россия“ с дизайнером-музыкантом можно только посочувствовать».

На риски проекта указывают и другие участники рынка. «Как только ты связываешь свой брэнд с конкретной узнаваемой персоной, ты перестаешь быть независимым, — считает Андрей Бережной. — Это наиболее быстрый способ придать марке известность, но и самый опасный — ведь завтра ваша звезда может уйти к конкурентам или, к примеру, устро-

ить скандал, опасный для имиджа марки». К слову, контракт с Аршавиным существовал лишь полгода — футболист участвовал в небольшой локальной рекламной кампании Ralf Ringer.

Впрочем, похоже, особого выбора у «Джамп Россия» и нет. Татьяна Инджейбай не раскрывает маркетинговый бюджет нового проекта, но признает, что он невелик. Так что добиться узнаваемости марки «Джамп Россия» может лишь проверенным способом — используя звездное лицо. Остается надеяться, что Сергей Шнуров окажется столь же покладистым партнером, как и «Смешарики». **СФ**

**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

КОМПАНИЯ UPECO НАУЧИЛАСЬ РАСКРУЧИВАТЬ БРЭНДЫ: СЕГОДНЯ ЕЕ МАРКИ ЛИДИРУЮТ В ОБУВНОЙ КОСМЕТИКЕ И СРЕДСТВАХ ПО БОРЬБЕ С НАСЕКОМЫМИ. ТЕПЕРЬ UPECO СОБИРАЕТСЯ ПОВТОРИТЬ ОПЫТ НА ДРУГИХ РЫНКАХ БЫТОВОЙ ХИМИИ. текст: **александра убоженко**

Бегом от комаров



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Владислав Хитров считает, что создавать бренды гораздо выгоднее, чем налаживать производство

На выставке продукции в офисе Уреско стоит свободная стойка с надписью «Здесь будет новый бренд». По плану бренд должен появляться раз в полтора года. «Это не излишний оптимизм, а реальная необходимость», — объясняет директор по маркетингу Уреско Владислав Хитров. — Бизнес, как и жизнь — эскалатор, который идет вниз. Чтобы развиваться, надо быстро бежать. Главное — не бояться падать». До сих пор владельцы Уреско **Владимир Чекурда** и **Алексей Белевцев** производили впечатление людей скорее осторожных. По крайней мере, на фоне своего бывшего партнера по бизнесу **Александра Кравцова** (до Уреско они вместе с ним и другими акционерами, в частности с **Ольгой Названовой**, владели группой компаний «Руян»). Но, похоже, рынки по борьбе с насекомыми и уходу за обувью, где Уреско является признанным лидером, становятся для нее слишком тесными.

Продавцы снов

БИЗНЕС «РУЯНА» начался с 10 млн снов, не нарушаемых комариным писком, и 400 тыс. пар ухоженной обуви. Иными словами — с двух грузовиков итальянских инсектицидов и репеллентов (средств по уничтожению и отпугиванию насекомых) и двух машин обувной косметики под известной еще со времен СССР немецкой маркой Salamander. В 1995 году товар разошелся неплохо. «Эти категории продуктов удовлетворяют не сиюминутные тренды, а базовые потребности покупателей, поэтому они всегда будут хорошо продаваться», — объясняет директор по развитию Уреско **Валентин Коржов**.

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ URECO создана в 2005 году в результате реструктуризации ГК «Руян». Владеет брендами «Раптор» и Gardex в товарной категории «средства защиты от насекомых», Salton, Patisson и Way Day в товарной категории «обувная косметика и аксессуары». Также Ureco владеет марками товаров для пикника Forester (совместно с компанией «Руян»). Кроме того, Ureco — эксклюзивный дистрибутор средств по уходу за обувью марки Salamander, на которую, по данным **СФ**, приходится 40% ее выручки. Оборачиваемость компании в 2007 году оценивается в \$150 млн. Компания не имеет своего производства. Более 90% ее продукции выпускается на европейских и азиатских предприятиях, остальные заказы размещаются в России. Владельцами Ureco являются Владимир Чекурда и Алексей Белевцев.

Кроме того, рынок тараканьей смерти и губок для обуви в середине 1990-х был практически пуст. Маржа дистрибуторов, по оценкам экспертов, достигала 150–200%. Дело в том, что иностранные производители не пытались вешивать ся в законы дикого российского рынка и отдавали ценообразование на откуп оптовикам. С другой стороны, производители никак не вкладывались в продвижение своих марок. Так что рано или поздно у дистрибутора мог возникнуть вполне законный вопрос: стоит ли развивать в России чужие и, как правило, малоизвестные бренды, если можно создать свои? Чекурда и Белевцев со товарищи, основавшие компанию «Руян», пришли к этой мысли одними из первых. В 1997 году они вывели на рынок инсектицид «Раптор».

Пионерами они все-таки не были. К тому моменту другая российская компания — «Инвент» — уже год как продвигала свое средство по борьбе с насекомыми «Фумитокс». И в отличие от «Руяна» имела не только марку, но и производство. Зато «Руян» первым не пожалел денег на национальную рекламную кампанию по телевидению. Акцент был сделан на инновационные в то время для России технологии. «Тогда все пластины для фумигаторов обладали ярко выраженным химическим или парфюмерно-химическим запахом, — вспоминает Валентин Коржов. — А мы заявили, что наша продукция не только не имеет запаха, но и безопасна для здоровья потребителя». В итоге, как утверждает Коржов, за первый год работы «Руян» продал более 10 млн единиц «Раптора», а за второй опередил «Инвент» на 1,5% (правда, сколько это в абсолютном выражении, бизнесмен не уточняет).

Сырье для «Раптора» добывается в Юго-Восточной Африке, перерабатывается в Японии, превращается в готовый продукт на севере Италии, а упаковывается в России

Воодушевленные владельцы «Руяна» выпустили кремы для чистки обуви «Твист» и репелленты Mosquitall, а заодно задумались о создании собственного производства. Тем более что после кризиса 1998-го размещать заказы на Западе стало невыгодно. Однако казалось бы очевидное решение на деле привело к первому переделу компании.

Хождение по мукам

«ЕСТЬ ПОНЯТИЕ общей индустриальной развитости. Часть инновационных циклов в России либо отсутствует, либо оставляет желать лучшего», — глубокомысленно рассуждает Валентин Коржов. Но это сегодня. А десять лет назад «Руян» закупил оборудование и арендовал сразу три производственные площадки в Подмоскowie. Сколько денег было потрачено, чтобы осознать несовершенство российских инновационных циклов, топ-менеджер скромно умалчивает. Чекурда, Белевцев и Кравцов нашли эксперимент слишком дорогостоящим и решили вернуться к аутсорсингу. А вот Ольга Названова «подсела» на производство настолько сильно, что в 2001 году покинула ГК «Руян» и создала компанию «Биогард».

«Собственное производство позволяет контролировать качество продукции, что трудно сделать при размещении заказов на сторонних предприятиях, — убежден директор по стратегическому развитию «Биогарда» **Дмитрий Фоменко**. — Да и себестоимость товара на выходе получается ниже».

К слову, сырье для некоторых продуктов в линейке «Раптор» добывается в Юго-Восточной Африке, затем перерабатывается в Японии, превращается в готовый продукт уже на севере Италии и, наконец, упаковывается в России. Из-за этого компания уступает конкурентам в оперативности. А поскольку ее товар сильно завязан на погоду (в дождь на комарах и грязной обуви можно заработать гораздо больше), порой даже недельная задержка поставок чревата потерей 20–30% объемов продаж.

Владислав Хитров считает, что все эти мытарства не стоят головной боли произ-

водителя: «Предположим, мы вложились в закупку оборудования для нового продукта, а он не пошел. Деньги на станки потрачены, но не выбросить же их на помойку. В результате мы оказываемся заложниками собственных вложений, и это может быть в десятки и даже в сотни раз дороже». Выбрасывать станки на помойку Чекурда, Белевцеву и Кравцову не пришлось. Но, расставшись с производственными амбициями, они пожертвовали и двумя брендами: вместе с цехами «Биогарда» достались «Твист» и Mosquitall. На каких условиях, стороны не разглашают. Известно лишь, что Ольга Названова вышла из состава акционеров ГК «Руян».

Развод по интересам

ЦЕЛЬ, что ставят сегодня перед собой Владимир Чекурда и Алексей Белевцев — выводить на рынок по одному бренду в полтора года, — меркнет по сравнению с активностью, которую они демонстрировали, работая вместе с Александром Кравцовым в ГК «Руян».

Уже в 2002 году была создана замена Mosquitall — репелленты Gardex. Новый продукт позиционировался как средство для любителей активного отдыха на природе: в «Руяне» считают, что число таких людей каждый год растет на 10%. Кроме того, с 2001 по 2005 годы ассортимент компании пополнился, например, термобельем Norveg, средствами для ухода за туристической одеждой Kongur, товарами для пикника и шашлыка Forester и для пляжного отдыха Limbo.

Далеко не все новинки оказались удачными. Например, российские потребители так и не оценили электрические освежители воздуха Greasal, отдавая предпочтение более привычным аэрозольным средствам. Не нашли спроса и спецсредства для чистки одежды под маркой Astin.

Но самое главное — с течением времени становилось все яснее, что интересы «уцелевших» акционеров расходятся. Александр Кравцов хотел выбраться из «тараканье-обувной» ниши в более возвышенные материи. В 2003 году он открыл первый специализированный магазин «Экспедиция», где стал прода-



Евгений Дудин
Валентин Коржов не боится выводить новые товары на рынки, о которых еще никто не знает

вать товары для путешествий и активно-го отдыха. Чекурда и Белевцев предпочитали более приземленные категории товаров, которые, однако, стабильно приносили ГК «Руян» большую часть выручки — инсектициды, репелленты и средства по уходу за обувью, включая обувную косметику Salamander (группа обладала эксклюзивными правами на ее дистрибуцию в России).

Раздел бизнеса произошел весной 2005-го. Кравцову досталась компания «Руян». Он с головой ушел в «Экспедицию» и производство так называемых «марок образа жизни» — то есть связан-

ных с развлечениями и туризмом. Чекурда и Белевцев основали Уресо. В совместном владении осталась только марка Forrester, которая вписывалась и в категорию «продукция для путешественников», и в «товары повседневного спроса».

Казалось бы, проявившие осторожность Чекурда и Белевцев внакладе не остались. Однако на деле Кравцов мог выиграть от «развода» больше.

Добродушный убийца

В 2005 ГОДУ Уресо переживала нелегкие времена. Практически весь отдел продаж остался в «Руяне». В два раза сократились

НОУ-ХАУ

Компания Уресо:

- полностью отдала производство марок на аутсорсинг;
- провела ребрендинг своего главного продукта — средства от насекомых «Раптор»;
- собирается интенсивно наращивать портфель брэндов, выводя по одной новой марке каждые полтора года.

РЫНОК

РОССИЙСКИЕ РЫНКИ ИНСЕКТИЦИДОВ И РЕПЕЛЛЕНТОВ невелики. Сами участники оценивают их объемы в \$150 млн и \$40–45 млн соответственно. Главные игроки — Уресо (марки «Раптор», Gardex), Sara Lee («Фумитокс» и Flayer), SC Johnson (Raid, Off!) и «Биогард» (Mosquitall). В совокупности эти компании контролируют около 59% розничных продаж.

Наибольшим спросом у россиян пользуются средства защиты от комаров и мух. Согласно данным Nielsen, доля этого сегмента — 51%. 28% приходится на средства защиты от тараканов, 16% — от моли, а 5% — на универсальные средства, позиционирующие себя как панацея от всех видов насекомых.

ОБЪЕМ РЫНКА ОБУВНОЙ КОСМЕТИКИ в России, по разным данным, составляет от \$170 до \$200 млн. Тон здесь задают те же компании. 35% занимает немецкая марка Salamander, эксклюзивным дистрибутором которой является Уресо. Этой же компании принадлежит брэнд Salton (20% рынка). Другие наиболее популярные марки — «Твист» («Биогард») и Kiwi (Sara Lee).

Ввиду насыщенности все перечисленные рынки растут довольно медленно — в денежном выражении примерно на 10–15% в год.

маркетинговые бюджеты брэнда «Раптор», так что впервые за много лет он исчез с федеральных каналов и рекламировался только по региональному телевидению. В результате по итогам года «Фумитокс» вплотную приблизился к «Раптору», сократив, по данным исследовательской компании Nielsen, отставание в долях рынка с 9% до 3,5%.

Реабилитация Уресо началась в 2006 году. Прежде всего, была реформирована система дистрибуции. Уресо удалось найти подход к крупным дистрибуторским компаниям. На их базе были сформированы специальные отделы продаж, зани-

мавшиеся продвижением марок Уресо. В результате сегодня 80% продукции продается по России через розничные сети. Чтобы получить наиболее выгодные места на полках столичных ритейлеров, Уресо предприняла еще один хитрый маневр: опубликовала свои прайс-листы не в марте, как обычно делают другие производители инсектицидов и репеллентов, а на месяц раньше.

Наконец, Уресо пошла на перепозиционирование своего основного брэнда «Раптор». В офисе компании висят детские рисунки. На них динозавр — главный герой марки «Раптор» — шутя берет верх над гигантскими комарами и тараканами. Эта экспозиция — плод творчества детей сотрудников компании, она была организована к десятилетию марки «Раптор» в 2007 году. Динозавр на картинках нарисован с разной степенью таланта и достоверности, но объединяющая идея одна: он — беспощадный убийца всевозможных летающих и ползающих гадов.

Дети просто не успели оценить усилия маркетологов. На самом деле сегодня «Раптор» — не злобный охотник на насекомых, а сильный и добродушный защитник людей. Вместо агрессивного слогана «Проверено — насекомых нет» на упаковках написано умиротворяющее напутствие «Спокойных снов без комаров». Вместо жутковатых кровососов — фотографии спящих людей. «Хотя нашей продукцией пользуется вся семья, но приобретают ее в основном женщины», — объясняет Владислав Хитров посыл ребрендинга. — И они не хотят убийства. Им нужна защита».

Мнения специалистов неоднозначны. «Они нащупали верную концепцию — акцент на безопасности, но не сумели ее правильно реализовать», — полагает управляющий директор компании BrandLab Александр Еременко. — Поэтому продукция Уресо стала ассоциироваться с косметической или гигиениче-

Становилось все яснее, что интересы «уцелевших» акционеров расходятся. Александр Кравцов хотел выбраться из «тараканье-обувной» ниши в более возвышенные материи

ской. Я не исключаю, что со временем она перестанет восприниматься как эффективное средство борьбы с насекомыми». Эксперт агентства маркетинговых и социологических исследований Maggam Market Research Антон Простяков, напротив, не видит в ребрендинге ничего дурного: «Когда Уресо отказалась от агрессивного имиджа упаковки и стала позиционировать свою продукцию как средство повышения комфорта жизни человека, ее доля на рынке возросла». Действительно, по данным Nielsen, в 2006 году доля Уресо на рынке инсектицидов составила 27%, а отрыв от извечного конкурента «Инвента» превысил 12%.

Впрочем, успех может оказаться недолгим. В 2007 году «Инвент» продал свои основные брэнды — инсектициды «Фумитокс» и репелленты Flaeg — международной корпорации Sara Lee. «Пока мы основные усилия сосредоточили на марке Flaeg и практически не занимались „Фумитоксом“, — говорит Александр Охонько, коммерческий директор управления бытовой химии компании Sara Lee. Однако обещает сконцентрироваться на «Фумитоксе» в ближайшем сезоне — летом 2008-го.

Но главная проблема даже не в этом. Ассоциация Russian Outdoor Group, объединяющая основных производителей и продавцов товаров для активного отдыха и туризма, оценивает объем этого рынка в \$160 млн. Примерно столько же люди тратят на борьбу с насекомыми и на уход за обувью. Только вот сегмент, куда двинулась «Экспедиция» Кравцова, ежегодно прирастает на 20–30% в денежном выражении. А рынки бытовой химии, где

прочно обосновалась Уресо (см. график), — в среднем на 10–15% в год. Неудивительно, что сегодня Чекурда и Белевцев ищут новые щели на насыщенных рынках. Одна из них — средства, «создающие в доме аромат, позволяющий управлять настроением».

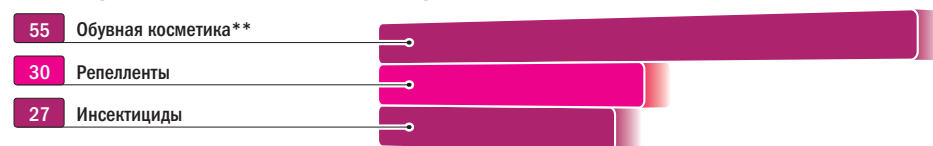
Аромат под настроение

ВЕСНОЙ 2007 года Уресо впервые после развода с «Руяном» разродилась новым брэндом. В офисной экспозиции компании появились электрические ароматизаторы, аэрозоли, ароматические свечи и прочие приятно пахнущие изделия под маркой Deliss. В компании полагают, что через три года продажи освежителей воздуха будут превышать продажи инсектицидов на 10–15%, а через пять лет — на 40%. Конкуренты с этим согласны, но не видят на рынке места для ароматизаторов, создающих настроение. «Нет такого рынка — ароматизаторы для дома. Есть рынок освежителей воздуха, — уверен Александр Охонько. — И здесь Уресо отнюдь не новаторы. С их стороны это всего лишь маркетинговый ход».

Причем ход весьма накладный. По мнению Александра Еременко, попытка «вырастить» новый рынок потребует от Уресо десятки миллионов долларов и не менее десяти лет. Втиснуться в нишу традиционных освежителей для воздуха, которая занята крупными иностранными компаниями (той же Sara Lee с брэндом Ambi Pur, Reckitt Benckiser с маркой Airwick и SC Johnson с Glade) было бы проще.

На сегодня Уресо вложила в Deliss несколько миллионов долларов. Потерять их, конечно, будет жалко. С другой стороны, даже если стартап окажется неудачным, вряд ли это будет критичным: по оценкам **СФ**, выручка компании в 2007 году составила \$150 млн. Не зря же в офисе стоит стойка с надписью «Здесь будет новый брэнд». К слову, по признанию Александра Кравцова, ежедневно в его компании придумывается по три новых товара. Так что Чекурда и Белевцеву есть с кого брать пример в креативности. **СФ**

Чистый отрыв доля компании Уресо в сегментах, в которых она является лидером*



* по итогам 2007 года
** с учетом марки Salamander
Источник: Уресо

конкуренция

частная практика

Владельцы российских аптек стремительно скупают региональные сети в ожидании западных инвесторов. Сети заканчиваются, долги растут, а иностранцы в Россию все не торопятся.

Аптечный жар

ТЕКСТ: **Екатерина Трофимова**



«Если аптекам когда-нибудь разрешат продавать красное вино как средство, помогающее поддерживать сосуды в нормальном состоянии, подозреваю, полки будут им просто забиты», — иронизирует генеральный директор агентства «Фармэксперт» **Николай Демидов**.

В сегодняшней аптеке можно найти не только средства гигиены, которые хотя бы внешне похожи на фармацевтическую продукцию, но и, например, продукты питания. Секрет прост. По словам генерального директора DSM Group **Александра Кузина**, наценка на лекарства в среднем составляет около 30%, а на парафармацию («окололекарственные» препараты — **СФ**) может доходить и до 50%. «У большинства сетей сегодня соотношение парафармации и лекарств в выручке в районе 40:60. А в марже это соотношение уже 50:50», — говорит Демидов. По данным генерального директора ЗАО «Эркафарм» (управляет сетью аптек «Доктор Столетов») **Татьяны Шостик**, рост продаж нелекарственных товаров в 2007 году составил 40%, тогда как в целом коммерческий аптечный рынок вырос на 20%.

О повышении эффективности бизнеса аптекари задумались не случайно. «Только сейчас аптеки начинают ощущать конкуренцию, — поясняет Александр Кузин. — И если до сих пор потенциальные инвесторы смотрели на оборот компании, то теперь в первую очередь оценивают ее прибыльность».

Мест нет

ВЫШЕУПОМЯНУТЫЕ 20% прироста совокупной выручки аптек — довольно неплохой показатель для фармрынка. Общий объем продаж лекарств в прошлом году, по данным «Фармэксперта», увеличился лишь на 15% (помимо аптек сюда входят гос-

питальные продажи и ДЛО). Но почти все места в «аптечном экспрессе» уже заняты. Аналитики сходятся во мнении, что по количеству аптек на душу населения Россия уже догоняет развитые страны. По данным «Фармэксперта», одна аптека в нашей стране в среднем приходится примерно на 6 тыс. человек, а в некоторых городах, например в Санкт-Петербурге, этот показатель составляет уже 3 тыс. По сведениям DSM Group, в России сегодня действуют около 50 тыс. аптек и аптечных пунктов, то есть примерно по одной розничной точке на каждые 2,8 тыс. человек. Схожие показатели во Франции и Германии — 3,8 тыс. жителей, в Великобритании — 4,8 тыс. «В некоторых областях России даже крупным игрокам приходится закрывать аптеки, потому что они неэффективны», — рассказывает Татьяна Шостик.

Рынок растет благодаря увеличению товарооборота и повышению стоимости среднего чека. А вот экспансия аптечных сетей осуществляется в основном за счет поглощений средних и мелких игроков. Так, «Аптечная сеть 36,6» в 2007 году приобрела более 280 розничных точек, а самостоятельно открыла свыше 160. И хотя возможности для органического роста, по мнению экспертов, еще имеются, в ближайшее время рынок будет развиваться в основном за счет сделок M&A. По прогнозам аналитика банка «Антанта капитал» **Андрея Верхоланцева**, через пять лет на аптечном рынке останется десяток крупных компаний. Татьяна Шостик полагает, что таких игроков будет всего пять — и уже к концу 2009 года.

Пока же в России, по разным данным, насчитывается 60–70 аптечных сетей. При этом в 2007 году их суммарная доля, по оценкам коммерческого директора сети «Ригла» **Сергея Грачева**, достигла 28% (против 20% годом ранее). Примерно 12–13% рынка контролируют два крупнейших игрока — «Аптечная сеть 36,6» (по собственным данным компании, доля в 2007 году — 8,8%) и «Ригла» (свыше 4%).

«Рост аптечных сетей зашкаливает за 30–40%. Но этот бум должен быть поддержан финансированием, которое из-за кризиса мировой финансовой системы оказалось на мели»

«Сегодня рост аптечных сетей в среднем зашкаливает за 30–40%. Но этот бум должен быть поддержан адекватным финансированием, которое из-за кризиса мировой финансовой системы оказалось на мели», — объясняет Николай Демидов.

Передозировка

ПОЖАЛУЙ, наиболее показательна ситуация с «мелью» у лидера — «Аптечной сети 36,6». В течение последних пяти лет эта компания наиболее активно привлекала финансирование: \$14,4 млн в ходе IPO в 2003 году, \$114 млн на SPO минувшей осенью плюс заемные средства. В результате активных заимствований на 12 ноября прошлого года задолженность компании составляла \$266,4 млн. «По нашим оценкам, это примерно 8,5–9 EBITDA компании за 2007 год. Тогда как критическим можно считать уровень 5 EBITDA. Для сравнения: публичный продуктовый ритейл в России имеет в среднем уровень долга 2,5–3 EBITDA», — отмечает аналитик ИК «Метрополь» **Ирина Прокопьева**. Сеть «36,6» уже выбилась из графика: вместо заявленных 1450 аптек на конец 2007 года она насчитывала лишь 1224. «Было принято решение сфокусироваться на повышении операционной эффективности бизнеса», — объясняет «недостачу» генеральный директор ОАО «Аптечная сеть 36,6» **Артем Бектемиров**.

Впрочем, по мнению Андрея Верхоланцева, компания без проблем сможет реструктурировать свой долг. Например, продажа принадлежащего ей контрольного пакета акций завода «Верофарм» (на данный момент его рыночная стоимость составляет \$283 млн) полностью покроет нынешнюю задолженность. В самой компании сравнение долга и EBITDA считают нерепрезентативным и планируют «планомерное снижение и оптимизацию долговой нагрузки, в том числе через пролонгацию сроков погашения кредитов, оптимизацию валютной корзины и привлечение финансирования на международных рынках капитала».

Теперь шанс потеснить лидеров появился у сетей, принадлежащих богатым акционерам. «Сейчас в преимущественном положении оказались те сети, которые имеют большой акционерный капитал и собственные источники финансирования», — полагает Татьяна Шостик из «Эркафарма». Ее компания входит в группу «Уникор» наряду с банком «Российский кредит», а также строительными, девелоперскими и другими активами. Материнская структура оплачивает активное расширение сети «Доктор Столетов», которая в 2007 году по числу аптек выросла в 1,7 раза — с 247 до 434 точек.

Не менее агрессивно наращивает активы сеть А5, за спиной которой стоит продуктовый ритейлер «Сеть розничной торговли», на 50% принадлежащий ФК «Уралсиб». А5 была образована в октябре 2006 года и уже к ноябрю 2007-го насчитывала свыше 100 аптек. К октябрю текущего года сеть планирует достичь оборота \$200 млн и занять 5% рынка.

Остальным остается либо тихо пережить кризис, либо искать внимания западных инвесторов.

Таблетка от жадности

НЕЛЬЗЯ СКАЗАТЬ, что иностранцы вовсе не проявляют интереса к российской фармацевтической рознице. Например, осенью 2006 года немецкая Celesio AG участвовала в тендере на покупку сети Оз. Победила в тендере «Ригла», входящая в группу «Протек». Спустя год стало известно о том, что Celesio приценивается теперь уже к самому «Протеку». Однако вскоре немцы заморозили сделку, мотивировав это решение политической ситуацией. В тот момент по рынку пошли слухи о возможной национализации крупных российских дистрибуторов, и «Протек» считался одним из наиболее вероятных кандидатов (так, в августе 2007 года генеральный директор дистрибуторского подразделения группы **Виталий Смердов** оказался под следствием по подозрению в даче взятки должностному лицу). Британский фармхолдинг Alliance Boots, также пытавшийся купить Оз, с марта 2006 года в России владеет фармдистрибутором «Аптека-холдинг», развивает сеть «Моя любимая аптека» и, по слухам, ведет переговоры с сетью «Вита», входящей в десятку лидеров.

Однако на этом примеры активности иностранцев исчерпываются. «Отрасль недостаточно консолидирована. Только когда кто-то из игроков соберет в своих руках, допустим, 50% рынка, мы увидим на нем серьезных профильных инвесторов», — полагает Николай Демидов.

Похоже, российские продавцы лекарств оказались в довольно затруднительной ситуации. Достичь привлекательности для западных инвесторов они не успели, региональные аптеки стали неадекватно дороги, да еще и кризис ликвидности лишил компании источников финансирования. Тут и в самом деле впору лоббировать разрешение на продажу красного вина. По крайней мере, будет в чем искать утешение.

\$11 млрд составил общий объем продаж лекарственных препаратов в России в 2007 году

Сеть «36,6» на перепутье: продавать «Верофарм» или податься на международные рынки капитала



«Ригла» готова круглосуточно заботиться о своих клиентах



«Аптечная сеть 36,6»

Первая в России частная аптечная сеть, образована в 1998 году. На сегодняшний день этот «локомотив рынка» насчитывает более 1200 точек продаж.

Оборот в первом полугодии 2006 года *: \$157,9 млн

Оборот в первом полугодии 2007 года *: \$300 млн

Стратегия: выход в города с населением от 250 тыс. человек.

Тактика: компания ведет активную экспансию в регионы в основном за счет поглощения других игроков, но также открывает собственные точки продаж. Развитие в значительной степени обеспечено заемными средствами. Первой ввела открытый формат торговли и запустила private label. «Аптечная сеть 36,6» — первая и до сих пор единственная компания в российской фармацевтической рознице, которая вышла на IPO. В июле 2006 года приобрела акции «Европейского медицинского центра» (частная клиника) и планирует создать еще несколько клиник в Москве. Тогда же начала внедрять собственную логистическую систему.

Проблемы: у компании растут операционные издержки. Уровень долговой нагрузки, по мнению аналитиков, достиг критической отметки.

Результат: компания является лидером рынка. По собственным данным, «36,6» контролирует 8,8% рынка, как минимум вдвое опережая ближайшего конкурента.

Новые цели: наращивание операционной эффективности и прибыльности компании. Плановое снижение долговой нагрузки.

*источник: DSM Group

«Ригла»

Основанная в 2001 году аптечная сеть «Ригла», опираясь на плечи материнской структуры — группы компаний «Протек», к 2008 году довела число розничных точек до 426.

Оборот в первом полугодии 2006 года *: \$77,6 млн

Оборот в первом полугодии 2007 года *: \$129 млн

Стратегия: создание до 2010 года национальной сети с товарооборотом \$1 млрд и количеством аптек не менее 1000.

Тактика: компания стремится поддерживать максимально широкий ассортимент продукции, используя родственные связи с центром внедрения «Протек» (один из крупнейших российских фармдистрибуторов). Проводит агрессивную рекламную политику. В 2006 году запустила программу лояльности, включающую дисконтную систему (скидки от 2% до 7%), различные акции и образовательные программы. По данным сети, 45% клиентов в настоящее время являются ее постоянными покупателями. В сентябре 2006 года «Ригла» начала ребрендинг, пытаясь в позиционировании своих точек уйти от аптек к фармамаркетам.

Проблемы: при росте более чем на 100% в год сложно поддерживать эффективность операционной деятельности.

Результат: компания является лидером аптечного рынка по темпам роста. Согласно данным Gallup M'Index, в первом полугодии 2007 года узнаваемость бренда «Ригла» выросла по сравнению с тем же периодом 2006-го на 20%.

Новые цели: стать самой эффективной аптечной сетью в России по всем относительным показателям (средняя выручка на аптеку, средний чек, количество чеков и т. д.).

1581 год ознаменовался открытием первой российской аптеки, обслуживавшей только царскую фамилию

«Поеданию» конкурентов «Фармакор» предпочитает органический рост

Государственную фармацевтическую розницу Москвы превратили в «Столичные аптеки»



МИХАИЛ РАЗУВАЕВ



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ

«Фармакор»

Петербургская компания «Фармакор» начинала свою деятельность в 1991 году с дистрибуции. Первая аптека сети была открыта в 1997 году, сейчас их около 300.

Оборот в первом полугодии 2006 года *: \$56,4 млн

Оборот в первом полугодии 2007 года *: \$103,7 млн

Стратегия: удержат место в тройке лидеров.

Тактика: компания развивается исключительно за счет органического роста, открывая аптеки с нуля. В 2006 году создала в крупных региональных центрах 19 филиалов. Открывает аптеки лишь в тех регионах, где есть возможность занять долю не менее 10–14%. Иногда не стремится сразу нарастить присутствие в регионе до максимума, довольствуясь единичными точками продаж. Не увлекается брендингом, предпочитая вкладывать средства в расширение сети. Тяготеет к прилавочной форме торговли. В позиционировании сделала ставку на «чистую» аптеку, стремясь ассоциироваться в умах потребителей именно с лекарствами. Оптимизирует логистику: открыла собственный склад в Петербурге. Владеет фармацевтическим производством «Фармакор продакшн».

Проблемы: органический рост требует много времени, и компания рискует потерять свои позиции под натиском более агрессивных игроков, таких как А5 и «Доктор Столетов», активно осуществляющих сделки M&A.

Результат: компания является бесспорным лидером в Северо-Западном регионе.

Новые цели: усиление региональной экспансии.

«Столичные аптеки»

Крупнейшая в России и единственная в Москве сеть государственных аптек, включающая 274 аптеки и аптечных пункта.

Оборот в первом полугодии 2006 года *: \$60 млн

Оборот в первом полугодии 2007 года *: \$90 млн

Стратегия: повышение эффективности государственных аптек Москвы, обеспечение доступными лекарствами средних слоев населения. На рынке бытует мнение, что сеть сформирована под последующую приватизацию.

Тактика: компания создана в 2005 году по распоряжению правительства Москвы путем объединения столичных муниципальных аптек. Работает только в столице, не стремясь к региональной экспансии. «Столичные аптеки» не скупятся на оплату труда и сумели собрать в команде хороших управленцев среднего звена (по сведениям участников рынка, зарплаты \$2–3 тыс. — нормальное явление в компании). Сеть имеет весомую долю в столичной программе дополнительного лекарственного обеспечения, что дает ей прирост оборота и хорошие отношения с производителями. За счет централизации закупок стремится получить более выгодные цены от поставщиков.

Проблемы: сложно построить управляемую и четко организованную структуру из нескольких десятков разрозненных аптек.

Результат: компания занимает около половины аптечного рынка Москвы по числу точек продаж.

Новые цели: оптимизация ассортимента и бизнес-процессов. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с40
мысли → с44
деньги под ногами → с45
методы → с46
своя игра → с47

Менеджерские понятия вполне можно заимствовать из мира животных. Управленческая бионика позволяет «воровать идеи» в природе и переносить их в жизнь компаний.

Животный инстинкт

текст:
алексей гостев
иллюстрация:
анна музыка

«В буддийских храмах Камбоджи всегда бывает три этажа. Не один, не два, а именно три», — рассказывает полковник в отставке и тьютор бизнес-школы ЛИНК Андрей Теслинов. «На самом верхнем совершаются ритуалы. На втором живут монахи. А на первом свалены кучи мусора, который никогда не убирают», — продолжает Теслинов. С буддийскими храмами Андрей и его студенты познакомились в конце

2007 года во время курса по теории менеджмента «Живая параллель», который проходил в Юго-Восточной Азии.

Происхождение мусора выяснилось довольно быстро. Оказалось, что храм — модель мира. Уровни мироздания распределены по мере убывания жизненной энергии. Самый высокий — жизнь в ее наиболее чистом проявлении — это творческая энергия богов. Под ним — царство людей. А еще ниже, там, где жизненной энергии совсем не осталось, — царство мертвых вещей и полумертвых людей. Одним словом, ад. Туристов выше первого этажа не пускают. Один из студентов Теслинова, менеджер самарской фирмы, спросил монаха: «Почему все-таки мусор не убирают?» — «А ты сам-то, по-твоему, кто?» — ответил монах.

Для курса Теслинова теория постепенного убывания жизненной энергии оказалась как нельзя кстати. «Жив ли твой бизнес? Жива ли твоя компания? Жив ли ты сам?» — такие вопросы ставили перед студентами на придуманном Теслиновым курсе. Раньше компании чаще всего сравнивали с машинами. У компаний-машин одна проблема: они плохо адаптируются к меняющимся условиям и не способны обучаться. Стоит ситуации измениться — и они оказываются среди куч безжизненного «экономического мусора», который «сгребают» в своих интересах новые рыночные игроки.

Между тем инженеры всегда обращали внимание на свойства живых организмов (наука об использовании живых систем в технике называется бионикой). Изучение полета птиц помогло сконструировать летательные аппараты. Идея эхолокатора была позаимствована у дельфинов и летучих мышей. В менеджменте живые существа вполне







В менеджменте живые существа могут стать готовым источником управленческих решений

могут стать готовым источником управленческих решений, для этого только надо разобраться, чем живые компании отличаются от неживых.

Воспоминание о будущем

«КОГДА ракета пролетает над вражеским кораблем, происходят мгновенная коммуникация с его системой „свой-чужой“ и принятие решения. В технике есть „коммуникация“, машина даже может сделать выбор. Чего в технических системах нет, так это развития», — считает Теслинов. До поступления в бизнес-школу и в конце концов до превращения в преподавателя бизнеса профессией Теслинова были ракеты. Антонимы «живое-мертвое» стали для него понятийным ключом к интерпретации мира. В качестве военного инженера он изучал поведение технических систем в агрессивной среде, например под огнем противника. Технические системы были интересными, но слишком простыми. «Мне уже тогда казалось, что изучать живые социальные системы типа компаний гораздо увлекательнее», — вспоминает Теслинов.

Знаменитый архитектор **Антонио Гауди** перед созданием проекта делал рисунок какого-нибудь живого существа — цветка или бабочки. Затем линии рисунка постепенно выпрямлялись. И так шаг за шагом, пока формы живого полностью не «врастали» в здание или фонтан. Примерно так же поступила в 1980-е годы компания Shell. Ее руководители понимали, что организация не способна адаптироваться к быстрым изменениям рынка. Пока все идет «как раньше», процессный менеджмент работает без сбоев. Но стоит ценам на нефть подскочить или упасть — система перестает реагировать адекватно, не говоря уже о том, чтобы предвидеть изменения. Решение проблемы пришло из сферы, где адаптация к быстрым изменениям всегда была условием выживания, — из мира живых существ.

Выяснилось, что живые существа помнят о будущем. Это открытие топ-менеджерам Shell помогли сделать советский биолог **Эрвин Бауэр** и шведский физиолог **Дэвид Ингвар**. В 20-е годы прошлого века Бауэр обнаружил, что развитые животные постоянно «строят гипотезы» относительно своего будущего положения. Мозг животного держит в памяти возможные и предполагаемые ситуации.

«Память о будущем» влияет и на восприятие настоящего: мы видим только то, о чем можем построить гипотезу, что укладывается в картину нашего будущего. Руководство отдела планирования Shell во главе с **Ари де Гиусом** решило воспроизвести схему работы мозга животного в методе управления компанией. Для этого потребовались две вещи: создать систему стратегического планирования и превратить планирование будущего в постоянную обучающую процедуру при принятии решений. Знание принципов работы мозга помогло избежать ошибок. Например, в мозгу нет специального «отдела планирования» — и компании потребовалось обеспечить постоянную «обратную связь» гипотез с конкретными решениями. Наконец, Shell пригласила компьютерщиков и построила корпоративную ИТ-систему моделирования возможных миров. В результате принятие решений

стало неотделимым от построения гипотез и игрового экспериментирования с реальностью. Компанию удалось «научить» одному из свойств живого — «памяти о будущем».

Выпил яду

«КОГДА пьешь яд, надо обязательно об этом хорошо думать», — учит своих гостей «змеелов» из бывшего Советского Союза **Николай**, сегодня владеющий компанией Snakehouse («Змеиный дом») в Камбодже. Snakehouse стала одной из маленьких театральных сцен для проведения курса «Живая параллель». Студенты во главе с Андреем Теслиновым и знаменитым путешественником **Виталием Сундаковым** осваивали глухие места Камбоджи и Вьетнама. В Snakehouse студентам пришлось отведать яд двух самых ядовитых змей в мире — кобры и щитомордника. Еще надо было подержать в руках змею. Николай при этом говорил: чтобы ничего не случилось, необходимо верить, что все будет хорошо.

«Фокус с ядом (на самом деле безопасный) должен был продемонстрировать студентам примат волевого, духовного принципа над материальным», — объясняет Андрей Теслинов. «Живое преодолевает себя через крайности: оно то бодрствует, то спит; то вдыхает, то выдыхает; удаляется — приближается; берет — отдает; собирает — разбрасывает», — продолжает он.

Сергей Сушко, директор тольяттинской компании «Турбинист», попытался внедрить принцип преодоления себя через крайности в стратегии своей компании. «Турбинист» занимается ремонтом паровых турбин для электростанций. У него есть серьезный конкурент — крупная ремонтная компания Самарское ПРП. Сначала Сушко пытался конкурировать с сильным противником и часто терпел неудачу. «Но во время тренинга я решил попробовать применить принцип развития через крайности, который можно сформулировать как „продолжая — продолжай, тенденцию надо довести до предела“, — говорит Сушко. Вместо того чтобы воевать с конкурентом, «Турбинист» позволил ему продолжить рыночную экспансию. В результате компания-конкурент оказалась не в состоянии справиться с огромным количеством заказов и теперь вынуждена «аутсорсить» значительную часть работ тому же «Турбинисту». Из конкурентов компании превратились в партнеров. За последние месяцы число заказов увеличилось в три-четыре раза. «Мы смогли занять нишу в новой экосистеме», — радуется Сушко.

Болевой шок

БИОНИКУ как дисциплину придумал еще один военный — **Джек Стил**. Как и Андрей Теслинов, он был полковником, правда, в американской армии. В 50-е годы XX века Джек Стил определял биоинику как «перенос идей и решений из живых систем в создание систем искусственных». Иногда компаниям необходимо учиться у живого совсем странным вещам — например, способности к слепоте и глухоте, навыку не чувствовать и не понимать.

Одна из самых трудных задач для компании — умение «гасить сигнал». Это хорошо поняли в американской корпорации General Electric (GE) и во многих других, которые в 1980–1990-е годы проводили децентрализацию. Система управления централизованной компанией страдает от избытка информации: все информационные потоки и бремя принятия решений сосредотачиваются на высшем уровне. В результате система «зависает». В отличие от корпораций, живые существа умеют «гасить сигнал»: только небольшая часть решений принимается «на высшем уровне» мозга, наряду с этим в организме существует

Иногда компаниям необходимо учиться у живого странным вещам — например, способности к слепоте и глухоте, навыку не чувствовать и не понимать

множество автономных подсистем, которые действуют рефлекторно и позволяют мозгу включаться, только когда происходит что-то по-настоящему достойное внимания. В GE при **Джеке Уэлче** и в Shell при Ари де Гиусе постарались создать такую же систему: все решения оценивались по определенной шкале затрат, запрещалось передавать наверх принятие решений ниже определенной стоимости. Научить центральный офис GE «не видеть и не слышать» оказалось нелегким делом. Но в результате был создан фильтр, позволивший «мозгу компании» вмешиваться, только когда в этом была необходимость.

«Принимайте на работу фриков и девиантов», — призывает бизнес-гуру **Том Питерс**. И тут же напоминает, что живое принципиально асимметрично. «Живые системы никогда не бывают в равновесии», — писал Эрвин Бауэр. Вывод: компания, где работают только «правильные» люди, будет мертвой. Одно из свойств живой компании — она оставляет место для асимметрии, то есть для тех же «странных» людей. Асимметрия еще один урок живого, который студенты изучили в курсе «Живая параллель».

No pain, no gain (букв. «без боли ничего не получишь») гласит английская пословица. «Одна из идей, которую менеджеры могут позаимствовать у живого, — развитие через боль», — считает Андрей Теслинов. «Обычно, когда менеджеры рассуждают о развитии, это только слово, жизнерадостная пустышка. По-настоящему развиваться может только живой организм. А для живого развитие — естественный процесс, в котором есть боль, старение и даже смерть», — продолжает он. Если компании уже удалось научиться «помнить будущее», преодолевать себя через крайности и даже защищать мозг от избытка информации, вполне возможно, рано или поздно удастся научиться и чувству боли. И тогда в системе мироздания корпорации наверняка поднимутся на ступеньку выше, над уровнем мусора под ногами. **СФ**

На смену классическим зонтам приходят необычные водонепроницаемые гаджеты.

текст: **Анастасия Джмухадзе**



Зонт LED Umbrella за 40 евро (например, производства китайской Green Electronic Co), при помощи светодиодов превращающийся в разноцветное «звездное небо», — всего лишь красивый, но не особо функциональный девайс. Зато зонт-палатка диаметром 120 см с двумя ручками выпускается специально для тех, кто любит продолжительные прогулки в непогоду.

Производит его австрийская компания Doppler. «Удерживать зонт в одиночку тяжело. Зато две расположенные по бокам ручки делают его более устойчивым и не дают задевать срединную трость головой, а ведь это главное неудобство, когда идешь под руку с подругой», — пишет в блоге пользователь **Awolf**, купивший зонт за \$29,95. Чтобы парочкам было не скучно под дождем, корейская компания SDesignUnit выпустила «поющий зонт», в купол которого вмонтированы небольшие плоские динамики. Переключить музыку можно нажатием кнопки на ручке.

Дизайнер **Герард Кооль** создал зонт, способный благодаря необычной удлиненной форме защитить владельца даже от очень сильных порывов ветра и не погнуться. Senz-Umbrella, вытянутый наверх треугольником и снабженный специальными спицами, которыми нельзя пораниться, еще не поступил в продажу, но, по мнению разработчика, станет популярным, поскольку лишен пусть и мелких, но досадных недостатков обычного зонта.

Зонт Numbrella стоимостью \$60 напоминает мокрицу: это раскладная полусфера, выполненная из прозрачного водоотталкивающего пластика, натянутого на спицы. Такой «защитный корпус» предлагается надевать на голову и плечи, что оставляет руки свободными. По мнению производителя, оригинальный зонт особенно пригодится обитателям мегаполиса, у которых в одной руке — папки с бумагами, в другой — мобильный, а на защиту от дождя конечностей не остается. □

Оргазм с подзарядкой

Погоня за экологичными источниками энергии порождает весьма необычные устройства.

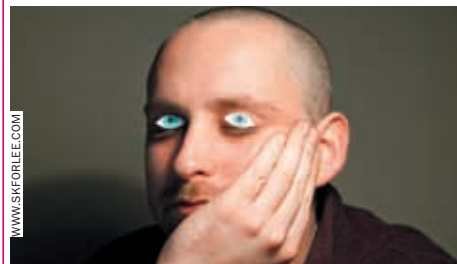
Коробочка, с виду напоминающая мобильный телефон-раскладушку, на самом деле является вибратором на солнечной батарее. «Вы можете без стеснения носить его с собой — никто не узнает о вашем маленьком секрете», — зазывают покупательниц на сайте компании Libida. Вибратор Solar Sensations, если его разложить и оставить на подоконнике, за пять часов зарядится от солнечных лучей. Батарея достаточно чуткая, чтобы аккумулировать энергию даже от ламп дневного света, но это займет уже 24 часа. По заверениям производителя, само устройство выполнено из экологичных материалов. Обойдется такое «экономное маленькое удовольствие» в \$29,95.



Спи спокойно

Японские дизайнеры придумали, как облегчить жизнь утомленным «белым воротничкам».

Если трудовик по 16 часов проводит на рабочем месте, глаза слипаются сами собой, что не красит сотрудника в глазах начальства. Предприимчивые японцы штампуют специальные наклейки с изображением широко открытых глаз. Достаточно приклеить их на верхнее веко — и можно спать спокойно. Как уверяет производитель, коллеги не заметят, что носитель наклеек поглощен сном, а не корпоративным отчетом. Главное — не храпеть. Европейцы подхватили идею и стали выпускать Sleep Safe Tape — «голубоглазую» клейкую ленту. Приобрести эти наклейки можно рулоном в интернет-магазинах, специализирующихся на товарах для розыгрышей.



КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ

ASTON
MARTIN
V8 VANTAGE

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

АУДИОКНИГА «СТАРОВЕТСКИЕ ПОМЕЩИКИ» С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»

В ПРОДАЖЕ
С 1 МАРТА



В любом городе отыщется что посмотреть. Когда нет достопримечательностей, в дело идут заброшенные дома и стройки. текст: **Анастасия Джмухадзе**

Приглашение в трэш-тур



Туристы все охотнее знакомятся с неофициальной экзотикой

«Началось все с того, что в декабре 2003-го некий Димитров, известный в Амстердаме наркоторговец, среди бела дня получил пулю в лоб», — так красочно описывает рождение своего бизнеса **Рауль Серрес**, бывший до этого владельцем маленького магазина.

В 37 лет он пересел на велосипед, одел себя и любителей острых ощущений в бронежилеты — и отправился колесить по темным закоулкам и оживленным центральным улицам, чтобы воочию увидеть места преступлений. «Я начинаю экскурсию в самом опасном месте, в Квартале красных фонарей, с того, что все для храбрости выпивают по „Кровавой Мэри“, — рассказывает Рауль. За месяц Серрес проводит порядка 40 экскурсий, что приносит ему 30 евро с человека. Все инвестиции — подписка на газеты с криминальными новостями плюс бронежилеты.

Официальными «путешествиями для всех» сбить туристов в одну команду проблематично. Стремясь придать турам некую изюминку, компании осваивают огромный массив неофициальных достопримечательностей. Поездки по гигантским заброшенным территориям, знаменитым свалкам или местам тусовок городской шпаны — все это проявление крепнущей индустрии «неофициального туризма». Такие экскурсии все больше приспосабливаются к потребностям конкретных клиентов, вплоть до того, что появляются «туры для одного человека».

Люди толком не знают даже тот город, где сами живут, — так считает **Томас Кнут**, который не только выпустил в начале 2008 года книгу «Берлин для начинающих», но и организовал специальные туры для «новых берлинцев». Их аудитория — один человек. Клиент показывает, где живет, работает, рассказывает о своих интересах, после чего Кнут отправляется вместе с ним разведывать кратчайшие пути и полезные места (рестораны, магазины и т. д.). В результате через три часа в руках у заказчика собственный пу-

теводитель, где обозначено все, что может пригодиться в повседневной жизни. Предельно кастомизированные туры пользуются спросом — услуги Томаса забронированы на несколько месяцев вперед.

За 22 евро Тома Кнут покажет, как живут в турецких кварталах, спальных гетто и даже сводит в поселения «людей творчества» в заброшенных домах. Такие экскурсии собирают от 5 до 12 человек.

В отличие от Томаса Кнута, компания Stuttgart-Marketing показывает «город будущего». Тур проходит по еще не построенным зданиям: любая стройка обязательно окажется в списке мест для посещения, даже если там один лишь котлован. Заодно посетителям покажут эскизы — как это должно выглядеть по завершении. На сайте проекта любой желающий может заявить о желании увидеть новостройку. Как считают создатели, это совершенно новый маркетинговый инструмент: застройщики и девелоперы могут таким образом продвигать свои объекты без всяких затрат. Возможность увидеть стройку в действии обойдется в 7 евро с человека (при визите на один крупный объект), 18 евро стоит обзорный маршрут продолжительностью два-три часа. □

CITIZEN K

РОССИЯ

ВЕСНА
2008

Личное дело
**КАРЛЫ
БРУНИ**

Пианист
в океане
**ОЛЕГ
МЕНЬШИКОВ**

Политика
моды
**ЕВГЕНИЙ
ЛЕБЕДЕВ**

**ШАРЛОТТА
РЭМПЛИНГ**
**ДАНИЛА
КОЗЛОВСКИЙ**

Герои дня

**КАРЛ
ЛАГЕРФЕЛЬД**

**РОБЕРТ
УИЛСОН**

**РИЧАРД
ПРИНС**

**ПЕТР
НАЛИЧ**



ПОВЕРХ
БАРЬЕРОВ

В условиях «тирании Google» компании вынуждены измерять свой «адский рейтинг» и пробовать новые способы маркетинга.

текст: Алексей Гостев



Слово *dell* в английском языке хорошо рифмуется со словом *hell* — «ад». На словесную пару «*dell hell*» Google сегодня выдает примерно 289 тыс. ссылок. Управленцы Dell наверняка знают это число: оно представляет собой индекс компании в «адском рейтинге». У Wal-Mart «адский индекс» — 165 тыс., у Disney — 530 тыс., у «Газпрома» — всего 2 тыс. (речь идет об англоязычном интернете).

Рейтинг предельно прост: чтобы узнать его, сотрудник компании должен просто-напросто загнать в поисковик ее название в паре со словом «ад» или «уроды». В интернете даже появился ресурс *Suck500.com* — дополнение к известному справочнику *Fortune500.com* с точки зрения «сгенерированной пользователями ненависти».

Поисковики позволяют любому рассерженному блоггеру стать серьезной маркетинговой проблемой. В июне 2005-го американский журналист и интернет-гуру Джефф Джарвис получил по почте заказ — ноутбук Dell. Ноутбук оказался дерьмовым, а четырехлетнее сервисное обслуживание на дому, за которое я заплатил кучу денег, — чистой воды враньем, — написал Джарвис. Однако вместо того чтобы просто отмахнуться от него и других «злых покупателей», Dell в последующие два года попытался связаться с ними и выяснить, почему они недовольны. Кто-то получил материальное удовлетворение, с кем-то просто поговорили. В результате на фразу «*Dell sucks*» Google теперь выдает немало благостных историй о том, каким плохим был Dell и каким хорошим стал. Создатель блога под названием *Just Think It* даже написал пост под названием *My Dell Used to Suck* («Мой Dell больше не урод»).

«А что будет, если это слово загнать в Google?» — таким вопросом задаются многие люди. *Googlethink* («гуглемыслие») — это новый вид психического расстройства, при котором больной стремится проверить в Google любую идею. По мнению Джарвиса, некоторая доля «гуглемыслия» компаниям необходима. Обслуживание клиентов превращается в маркетинг: негативные впечатления от фирмы немедленно поднимают ее на более высокие позиции «уродского рейтинга». Зато улучшить свое положение можно, выполнив требования рассерженных клиентов. «Не стоит поручать отношения с блоггерами отдельным департаментам или консультантам. Необходимо реорганизовать всю компанию, выстроив ее деятельность вокруг новых отношений с потребителями», — советует Джарвис. Не надо забывать о том, что слово «ад» потребители при желании срифмуют с названием любой компании. Даже если рифмы вроде бы и нет. □

лучшее из блогов

Тим О'Рейли,
автор термина *Web 2.0*

Недавно увидел отличную вещь — *LiveScribe SmartPen*. У этой ручки внутри микрофон и видеосенсор, синхронизирующий звук с заметками. Компьютеры все шире проникают в физический мир. Дисковое пространство становится столь дешевым, что у нас появляется возможность «оцифровать» всю жизнь. Появление этой ручки — еще один шаг в мир, где компьютеры растворятся среди будничных предметов.

BLOG: *O'Reilly Radar*
<http://radar.oreilly.com>

Нэт Торкингтон,
консультант

Что мне нравится в борьбе Google с Microsoft, так это то, что в Google не пытаются противостоять гиганту напрямую. Они выбирают конкретные ситуации, когда продукты Microsoft вызывают у пользователей наибольшие проблемы. Например, новые Google Apps позволяют сотрудникам работать совместно, не привлекая корпоративный ИТ-отдел. Теперь можно просто «обойти» продукты Microsoft, а это, пожалуй, самый опасный способ конкуренции.

BLOG: *Discussion Leader*
<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>

Сет Годин,
гуру маркетинга

Как и прочие живые существа, люди почти все время находятся в состоянии стресса.

А если стресса нет, мы начинаем искать приключений. Стресс возрастает в момент покупки.

Мы тратим деньги, чтобы избавиться от стресса или, напротив, чтобы его получить. Почему бы не провести «стресс-анализ» своего продукта? Будет ли стрессом говорить о нем, приобрести его, избавиться от него?

Где стресса больше — в том, чтобы купить, или в том, чтобы не покупать?

BLOG: *Seth Godin's Blog*
<http://sethgodin.typepad.com>

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Половина радиостанций FM-диапазона напоминают помойку музыки 1980-х. Если раньше крутили хиты, то сейчас вытаскивают то, что и тогда вызывало рвоту”

Индустрия ностальгии

Сколько можно заставлять нового и старого артистов петь песни друг друга? Премьера «Старых песен о главном» стала первым вестником индустрии ностальгии. Теперь настал ее апогей.

Половина радиостанций FM-диапазона напоминают сегодня помойку музыки 1980-х. Если раньше еще крутили хиты, то сейчас вытаскивают то, что и тогда вызывало рвоту. Для этого приходится откапывать певцов, которые сами забыли, когда последний раз были на сцене. Но их все равно кодируют, причисляют и показывают по ТВ.

Новое создавать тяжело — проще перепеть старое. Сколько нам показали (или только собираются) «закопченных» фильмов про «партизан» и кремлевские тайны. Кажется, их снимают только потому, что в запасниках осталось много советской бутафории. И вот из фильма в фильм передаются одинаковые зеленые картузики. А сколько дебильной рекламы написано шрифтом конструктивистов со стилизацией под Маяковского. Самое ужасное, что все это работает, особенно если делается с умом (см. фильм «Ирония судьбы 2» или водку «Главспирттрест»).

Индустрия ностальгии прет потому, что раньше государственная идеология была всеобъемлющая, а теперь осталась только политическая — культурной идеологии нет. Если мы знаем, за кого голосовать, то не знаем, что слушать. А люди оказались к этому не готовы — спрос на свободу принятия решений низкий. Конечно, мода на ретро — всемирный тренд. Sony Ericsson выпустила недавно телефон с «флипом», который у многих вызовет улыбку, поскольку напоминает первые телефоны компании. Но русские особенно любят поностальгировать, причем путая ностальгию по политической системе с ностальгией по себе предыдущему. Человек думает, что хочет back in USSR потому, что тогда был худой, у него стоял и он нравился девочкам. А сейчас он не худой, у него не стоит и он не нравится девочкам. При этом компенсационные механизмы психики вычеркивают из памяти реальный негатив. Если хочется назад в Советский Союз, можно организовать флешмоб и встать в очередь за туалетной бумагой.

Надо пытаться создавать новое. Вот мы в «Евросети» продаем желтые футболки. И видим устойчивый спрос на рисунки с бронзовым солдатом и командиром, зовущим в атаку (а сейчас будем выпускать футболку с Аленкой с одноименной шоколадки). Но самая популярная футболка все же не ностальгическая, а интернетовская. Возможно, как раз с помощью интернета будет создана следующая мощная культура — несмотря на то, что пока она быстро сходит на нет. Но от падонков все же остался «аццкий сотона». От Масыни — «Пошел ты в ж...пу, директор». И смайлики закрепились в сознании. Какая-то пыль из интернета в головах оседает. По крайней мере, это что-то новое, не перепетое старое. А нам очень надо перестать жить прошлым — это ведь ни к чему не приведет. Живому тормоз — мертвечина. □

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





Купившись на дешевый холодильник, клиенты компании Eismann за два года съедают ее замороженных продуктов не менее чем на 1080 евро

Ценность компании создает фантазия, даже если сама отрасль кажется на первый взгляд непривлекательной „

Глубокая заморочка

текст: Анастасия Джмухадзе

В современной экономике все больше дармовых вещей и услуг: компании пытаются заработать на бесплатных мобильных телефонах, ксерокопиях или авиабилетах. Недавно в Германии появились почти бесплатные холодильники.

«В торговле замороженными продуктами мы решили применить принцип, используемый в торговле мобильными телефонами, — говорит доктор **Франк Томас Хефер**, CEO компании Eismann Tiefkuehl-Heimservice GmbH & Co, поставляющей на дом замороженные продукты. — Телефон вы порой можете приобрести всего за несколько евро, но одновременно заключаете контракт, по которому обязуетесь ежемесячно выговаривать определенную сумму».

Компания Eismann первой в своей отрасли решила использовать такую бизнес-модель. С января 2008 года клиентам предлагается купить холодильное оборудование со скидкой. «Минус 60% под честное слово» — так можно перевести слоган новой программы. Совместно с производителем холодильников и морозильных камер компанией Haier доктор Хефер предлагает клиентам приобрести технику меньше чем за полцены. Единственное условие: в течение двух лет надо ежемесячно заказывать у Eismann мороженое, торты, овощи и прочую замороженную снедь на сумму не менее 45 евро. «Примерно столько средняя семья каждый месяц тратит на замороженные продукты», — объясняет Хефер.

По мнению руководства Eismann, «раздача» холодильников помогает в течение длительного времени удерживать клиентов. Простые подсчеты позволяют измерить прибыльность затеи. Eismann получает холодильники от компании Haier с 40-процентной скидкой. Покупателю они достаются со скидкой уже 60%. Таким образом, вклад Eismann при покупке клиентом самого дорогого (749 евро) холодильника составляет 20% его стоимости, или 150 евро. В пе-

Франк Томас Хефер генеральный директор и основной владелец компании Eismann Tiefkuehl-Heimservice GmbH & Co.

Доктор Хефер родился в 1958 году. Работал на руководящих постах в европейских розничных сетях. Возглавлял департамент продаж-менеджмента компании Langnese-Iglo / Unilever. В 2004 году Франк Томас Хефер, по некоторым данным, вложил все свое состояние в фирму Eismann, находившуюся на грани банкротства, а в 2007-м ее оборот составил почти 0,5 млрд евро.

ресчете на два года — всего 6 евро в месяц, или менее 15% от обязательного ежемесячного заказа клиента. «Неплохая цена за постоянство, не правда ли?» — резюмирует Хефер.

В 2003 году Eismann находилась на грани банкротства. Сегодня ее оборот достиг 494 млн евро. Eismann обслуживает примерно 2 млн семей по всей Европе. Франк Томас Хефер, основной владелец компании, убежден, что оживить полумертвый бизнес ему помогла в первую очередь фантазия. «Ценность компании создает фантазия, даже если сама отрасль малоинтересна и кажется на первый взгляд непривлекательной», — любит повторять Хефер. Возрождение Eismann началось с того момента, когда в 2004 году фантазер Хефер, используя личный капитал, выкупил контрольный пакет акций компании.

Раздача холодильников, организованная в немецких магазинах, стала одним из самых ярких проявлений коммерческой фантазии гендиректора Eismann. Компания расширяется — сегодня у нее более 1600 представителей и 800 сотрудников. В декабре 2007 года в Eismann-Gruppe вошел поставщик Family Frost, оборот которого составляет более 107 млн евро в год. Хефер надеется, что значительную часть новых клиентов компании составят именно любители бесплатных холодильников. □

Коготок увяз

текст: Анастасия Джмухадзе

«Началось все со сломанного ногтя, когда мы с женой были в торговом центре», — рассказывает Владислав Краснов, генеральный директор сети мини-салонов «Маникюр-экспресс». Именно тогда он вспомнил о так называемых «ногтевых барах», которые видел в Америке. «Решение попробовать себя в этом бизнесе

у нас созрело практически сразу: я четко видел, что на рынке ниша „мгновенного“ маникюра не занята, потребность в услуге есть, значит, будет и спрос», — объясняет Владислав Краснов.

Салоны «Маникюр-экспресс» недаром называют «ногтевыми барами». Типичный пункт обслуживания компании — не закрытое помещение, а располагающаяся прямо в холле или проходе между магазинами торгового центра открытая стойка, за которой работают мастера. «Мы сокращаем время обслуживания не выбрасывая часть процессов, а за счет мастерства сотрудниц», — уверяет Краснов.

В апреле 2006 года Владислав Краснов, до этого занимавшийся организацией и продвижением сети парикмахерских салонов, открыл первый «ногтевой бар» в торговом центре «Рамстор» на Ленинградском шоссе. «Пилотного проекта как такового не было», — рассказывает он, — мы готовились полгода, за это время заказали дизайн стойки в брэндинговом агентстве Minale Tattersfield & Partners, проанализировали рынок и приспособили концепцию к нашим особенностям. Например, в западных нэйл-барах не делают обрезной маникюр, наращивание, там распространено просто придание формы и покрытие лаком, а у нас — полный комплекс. Уже через месяц мы начали открывать новые точки, а все изначальные ошибки правили на ходу». Сначала «Маникюр-экспресс» ориентировался на аудиторию 16–25 лет и сделал цены невысокими; не было мужского и детского маникюра. Сейчас аудитория — 25–50, «бары» могут обслуживать и мужчин, а цены выросли.

Инвестиции в проект составили \$500 тыс., сегодня начальные вложения уже окупились. Несмотря на то что уже через полгода стали появляться многочисленные копии подобных заведений, по мнению Владислава Краснова, до сих пор в России у его компании нет значимых конкурентов. «Наше преимущество — не только приятный вид и хороший дизайн. Главное —

Владислав Краснов надеется заманить посетителей торговых центров в ногтевые бары



план действий

- подготовка системы франчайзинга для регионов и стран СНГ
- открытие новых маникюрных мини-салонов в строящихся ТЦ в Москве («Мега», «Рамстор»), в том числе делюкс-класса
- популяризация «Маникюр-экспресс»

квалификация персонала и его количество (от 6 до 15 человек на объекте. — **СФ**), чтобы клиенты не ждали, иначе „экспресс“ теряет смысл», — объясняет Владислав Краснов.

Стоимость стандартного маникюра в салоне — 700 руб., средняя цена по рынку. «Мы изначально не хотели ориентироваться на эконом-класс, и в этом оказались правы. Кроме того, уже открыт первый делюкс-салон „Маникюр-экспресс“ в ТЦ „Времена года“. Скоро таких салонов будет еще три-четыре», — говорит Краснов. — Это объект более высокого уровня, там есть дополнительные услуги и средний чек больше». На сегодня в Москве открыто 19 точек. Средняя посещаемость — 30 человек в день, 15% клиентов — мужчины.

Сейчас компания активно развивает региональную сеть, уже открыто девять собственных объектов, в марте появится еще один — в Самаре. В регионах процесс запуска длится дольше: если в Москве на раскрутку точки нужен месяц, то в провинции на это уходит до полугода. «В мегаполисе есть изначальная потребность сделать маникюр между делом, на бегу, а в регионах надо приучать людей к новому», — вздыхает Владислав Краснов. В Москве «Маникюр-экспресс» присутствует уже во всех торговых центрах, где есть достаточно свободного места и необходимый трафик, поэтому новые «ногтевые бары» будут появляться в строящихся центрах. Например, заключен договор сопровождения с компаниями «ИКЕА Мос» и «Рамэнка». □



лаборатория

РЕФИНАНСИРОВАНИЕ

переговорный процесс → с54
социальная реклама → с58

В УСЛОВИЯХ НЫНЕШНЕГО КРИЗИСА КОМПАНИИ ВЫНУЖДЕНЫ ИСКАТЬ «КОРОТКИЕ» ДЕНЬГИ НА ВЫПЛАТЫ ПО ОФЕРТАМ ИЛИ ЗАМЕЩЕНИЕ ОТЛОЖЕННЫХ ОБЛИГАЦИОННЫХ ВЫПУСКОВ. ДЛЯ ЭТОГО ОНИ ВСЕ ЧАЩЕ ПРИБЕГАЮТ К ТАК НАЗЫВАЕМОМУ БРИДЖ-ФИНАНСИРОВАНИЮ.

Игра в бридж

текст:

юлиана петрова

иллюстрация:

леонид фирсов

Испытание рефинансированием

К ЛЕТУ ПРОШЛОГО ГОДА компания «Ситроникс» уже заметно тяготилась еврооблигационным займом на \$200 млн. Его финансовое положение ухудшилось, в первом квартале 2007-го чистый убыток составил \$28 млн. Руководству «Ситроникса» тогда казалось, что компания совершит выгодный шаг, если выкупит с рынка свои еврооблигации на \$200 млн, которые тогда торговались с доходностью 5,8% годовых.

Для этой цели «Ситроникс» летом привлек промежуточное финансирование от «Тройки Диалог» на 2,6 млрд руб., оформленное в виде необеспеченных векселей с ежегодным купоном 7,85% годовых и датой погашения 25 сентября 2007 года.

А погасить эти векселя компания надеялась следующим облигационным займом на 3 млрд руб. Тогда руководству «Ситроникса» этот шаг казался выгодным: оно не ожидало, что глобальный финансовый кризис начнет нарастать подобно лавине и стоимость любых займов подскочит.

Организатор выпуска «Тройка Диалог» в сентябре 2007-го разместила заем «Ситроникса» с купонной ставкой 10% годовых. И то, что «Ситроникс» потерял на

этой процедуре около 100 млн руб., получив «живыми» деньгами меньше 400 млн руб., было еще не худшим вариантом.

Из-за пресловутого глобального кризиса ликвидности отечественный рынок долгового капитала лихорадит с осени прошлого года. Запланированные эмиссии облигаций откладываются. Сейчас лучших времен дожидаются сотни выпусков на 1,5 трлн руб., в том числе зарегистрированных, но не размещенных выпусков на 624 млрд руб. И это еще цветочки — на эмитентов обрушился град требований от инвесторов по досрочному выкупу облигаций по офертам. Компании со среднестатистической долговой нагрузкой (соотношение долга к EBITDA равно 3) нужно копить на погашение трехлетнего облигационного займа три года. Но если инвесторы принесут все бумаги уже через год по оферте, это создаст непредвиденные финансовые бреши. Масштаб бедствия огромен: в конце прошлого года эмитенты в экстренном порядке были вынуждены выкупить своих бумаг на 130 млрд руб., причем инвесторы приносили назад 50–99% объема выпуска. А в этом году нашим компаниям придется изыскать где-то еще 774,5 млрд руб. на оферты, купоны и погашения.

с49



Задача инвестбанкиров — уговорить держателей облигаций не расставаться с бумагами «тонуших» эмитентов

Держи его!

ЕСЛИ НЕТ ДЕНЕГ, лучше всего работать с инвесторами и пытаться всеми силами задержать выпуск на рынке, уверен **Егор Федоров**, начальник отдела анализа долговых рынков Банка Москвы. Осуществить это можно двумя способами: либо назначить привлекательный купон на следующий период (минимум на 2–2,5% выше), либо выкупить весь заем, а затем опять продать его на рынок, но уже по цене 97–97,5% номинала. С точки зрения доходности получается одинаково.

Например, так в свое время поступили МДМ-банк и банк «Русский стандарт». В день исполнения оферты в октябре прошлого года МДМ-банк выкупил 99,9% эмиссии (ставка купона на первый год обращения облигаций на рынке составляла 7,6% годовых), а через несколько дней продал 98% эмиссии обратно инвесторам со средневзвешенной доходностью 11,5% годовых. Банк понес потери, но все же сохранил львиную долю займа.

Оферта — процесс творческий, нужно моделировать все ее параметры, начиная с объемов «приноса», говорит **Алексей Семенов**, содиректор департамента корпоративного финансирования компании «Ист коммерц». Конечно, эмитент всегда дол-

жен начинать подготовку к вероятным выплатам с мобилизации собственных средств, средств акционеров, задействовать все имеющиеся необеспеченные банковские кредитные линии. Но если этого недостаточно, в игру должны вступить переговорщики, то есть организаторы займов. Именно они должны «обрабатывать» инвестора, договариваться с ним о приемлемой ставке.

Успех этой затеи будет зависеть от того, удастся ли им вселить в инвесторов уверенность, что в неприятностях компании виновна не она сама, а плохая конъюнктура рынка. И получается, что роль банка — агента по оферте — становится главной. Что соответствующим образом отражается и на комиссионных. Неслучайно глава «Тройки Диалог» **Рубен Варданян** признал, что за прошлый год доходы компании выросли на 51%, причем четвертый, кризисный, квартал оказался самым удачным. Комиссионные организаторов сегодня выросли в разы, подтверждает Алексей Семенов.

Умерить аппетиты организатора можно, говорит Егор Федоров, если заинтересовать его перспективами долгосрочного сотрудничества, то есть вручить ему мандат на организацию будущих займов, синдицированных кредитов и размещений ак-

ций. Как известно, оптом дешевле. Однако это вариант не для компаний третьего эшелона, так как их финансовые амбиции обычно ограничиваются кредитами, векселями и рублевыми облигациями.

Азы мостостроения

ЕДИНСТВЕННЫМ СПАСЕНИЕМ в этих условиях становится бридж-финансирование. «Практически все компании, которые в последнее время исполняли оферты, применяли тот или иной вид промежуточного финансирования», — уверен Егор Федоров. Это своего рода финансовый мост, который помогает компаниям продержаться до получения длинных денег, то есть до размещения облигаций или акций. Речь идет о краткосрочных кредитах или векселях, которые помогают компаниям закрыть «кассовый разрыв».

При подготовке к размещению акций бридж-финансирование используется редко, говорит начальник инвестиционно-банковского управления «Тройки Диалог» **Максим Филиппов**. Если компания просит «бридж», значит, ей срочно нужны деньги, следовательно, вероятность размещения акций невелика. Обычно речь все же идет о долговых выпусках. Здесь размер и стоимость промежуточных ссуд

увязывается с доходностью текущих или готовящихся облигационных выпусков.

Классическим примером бридж-финансирования являются промежуточные кредиты, полученные «Евросетью» в преддверии второго облигационного займа на 3 млрд руб. в 2006 году. За полтора месяца до размещения займа компания привлекла бридж-кредиты Промсвязьбанка на 900 млрд руб., то есть почти на треть объема готовящегося выпуска долговых бумаг. Чтобы компания не затягивала размещение облигаций, банк установил ступенчатую ставку по кредитам: до размещения — 9,5% годовых, в течение месяца после эмиссии — 11%, а после этого до окончания срока кредитования — уже 12%. Для сравнения: купонная ставка по облигациям «Евросети» составила 10,25% годовых.

Однако сегодня о подобных условиях компаниям третьего эшелона не приходится и мечтать. Взять хотя бы сроки. «Сейчас не может быть „бриджа“ на три месяца. Это означает просрочку кредита со 100-процентной вероятностью, так как нужно еще провести работу по организации займа и как минимум дождаться подходящего

«Главное — пускать в акционеры не кредитора, озабоченного возвратом недоимки, а стратегического партнера, который бы нес те же риски, что и основные владельцы бизнеса»

момента для размещения», — поясняет **Денис Тулинов**, руководитель инвестиционного департамента Промсвязьбанка.

Но самое главное — когда предприятия находятся в стесненном положении и им нужно во что бы то ни стало раздобыть денег (а таких случаев сегодня большинство), любой банк или организатор размещения постарается взвинтить ставки и комиссии по максимуму. «Вас не должны вводить в заблуждение опубликованные в СМИ новости о якобы дешевом бридж-финансировании. Ведь вы никогда не узнаете о „непубличных“ условиях: комиссиях, специальных условиях по залогам и прочем, — отмечает Алексей Семенов. — Бридж-финансирование априори дорогой инструмент».

Чтобы выяснить, во что сейчас обойдется бридж-финансирование российским

эмитентам, **СФ** провел мини-опрос аналитиков и банкиров.

Подайте на offerту

ТИПИЧНАЯ СИТУАЦИЯ: обремененной долгами торговой компании с отношением чистого долга к EBITDA более 5 предстоит исполнить offerту по займу на 2 млрд руб. Прежняя доходность была 12% годовых, после переговоров с держателями облигаций выяснилось, что половину бумаг инвесторы предъявят к выкупу. Значит, компании нужно перезанять 1 млрд руб., причем без залога, так как многие активы уже заложены по прежним кредитам.

Что же банки? «Такому предприятию денег мы не дадим, — на условиях анонимности заявили **СФ** в одном из крупных банков. — Слишком высоки риски рефинансирования». А аналитик «Ист ком-

Станьте участником издательского проекта ИД «Коммерсантъ»

Поднимите престиж своей компании и торговой марки

Получите рекламу во всех изданиях ИД «Коммерсантъ»

ВОЙДИТЕ В КНИГУ

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом.

Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

Коммерсантъ

Более подробную информацию о том, как стать спонсором книг «Ъ» можно получить, направив запрос по адресу: mineva@kommersant.ru, а также по телефонам: 499 943-9108/10/12



с51

реклама

Компании — рекордсмены по офертным выплатам*

КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	ОБЪЕМ ВЫКУПА, %	ОБЪЕМ ВЫКУПА, МЛРД РУБ.	ОБЪЕМ ВЫПУСКА, МЛРД РУБ.
«М.ВИДЕО»	ТОРГОВЛЯ	94	1,89	2,0
«МАРТА»	ТОРГОВЛЯ	94	0,94	1,0
«АСТОН»	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	90	0,45	0,5
САМАРСКИЙ РЕЗЕРВУАРНЫЙ ЗАВОД	МАШИНОСТРОЕНИЕ	89	0,53	0,6
«АЛЬКОР И КО» («Л'ЭТУАЛЬ»)	ТОРГОВЛЯ	86	1,30	1,5
«ВОСКРЕСЕНСКИЕ МИНУДОБРЕНИЯ»	ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	84	1,25	1,5
«ПЕНЗТЯЖПРОМАРМАТУРА»	СТРОИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ	83	0,42	0,5
ЮТК	ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	82	2,87	3,5
«МОНЕТКА»	ТОРГОВЛЯ	80	0,80	1,0
«ЕВРОСЕТЬ»	ТОРГОВЛЯ	77	2,30	3,0
СМАРТС	ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	76	0,76	1,0
КАА «ДОМОДЕДОВО»	ТРАНСПОРТ	76	2,27	3,0
«САЛАВАТСТЕКЛО»	СТРОИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ	75	0,27	1,2
«БАЛТИМОР-НЕВА»	ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	75	0,60	0,8
«ГЛАВМОССТРОЙ»	СТРОИТЕЛЬСТВО	74	2,94	4,0
«ТЕРНА»	ТОРГОВЛЯ	70	1,06	1,5

* С СЕНТЯБРЯ 2007 ГОДА ПО ЯНВАРЬ 2008 ГОДА; РАССМАТРИВАЛИСЬ ЛИШЬ ЭМИТЕНТЫ ИЗ НЕФИНАНСОВЫХ СЕКТОРОВ

мерц» **Виктор Орешкин** полагает, что банки перекредитуют компанию на выплаты по офортам на 5% дороже, то есть под 17% годовых. Как там говаривал Заратустра у Ницше? «Падающего — толкни, в этом и будет твое милосердие».

Возможным выходом, по идее, могут стать векселя, которые удобны тем, что оформляются быстро и без залога. Неслучайно в 2007 году стагнация рынка облигаций привела к расцвету рынка векселей. По данным агентства Cbonds, в 2007 году было выпущено корпоративных векселей на 30,5 млрд руб., то есть на 18% больше, нежели в 2006-м. Причем, по оценкам ГК «Регион», ведущего организатора публичных вексельных займов, в прошлом году около 70% вексельных программ предназначалось именно для финансирования офертных выплат.

Но вернемся к нашему многострадальному заемщику, бегущему в поисках 1 млрд руб. Если выяснилось, что инвесторы готовы сохранить у себя 50% бумаг при доходности не 12%, а 14% и у остальных компании придется выкупить облигаций на 1 млрд руб., организаторы вексельных займов не оставят просителя в беде. Но, по мнению директора департамента долгового финансирования ГК «Регион» **Олег Дулебенца**, сделают это на следующих условиях: вексельный «бридж» на 1 млрд руб. с дисконтной ставкой 14% годовых плюс комиссия 1–3% объема займа. В пересчете выйдет даже дороже аналогичного бридж-кредита. Зато у компании больше свободы. Ведь в условиях кредитного договора могут содержаться различные выгоды

условия для банка-кредитора: например, обязательное поддержание компанией определенного оборота по счетам, право списания с расчетных счетов и т. д.

И бридж-кредиты, и промежуточные вексельные программы для нашей компании будут сущим разорением. Но выбирать в этой ситуации не приходится.

Под залог успеха

ОСЕНЬЮ ПРОШЛОГО ГОДА у авиакомпаний «Красэйр» появился новый акционер — ИФК «Метрополь». «Метрополь» стал собственником 8% акций «Красэйра» в обмен на дружескую услугу по погашению ее просроченного кредита. И если конъюнктура долгового рынка не изменится, такие случаи станут не исключением, а правилом.

Нет собственных средств и негде перезанять без обеспечения? Значит, нужно искать, что заложить: товары, недвижимость, драгметаллы. Если все уже заложено — придется продавать акции. И эту продажу с радостью организует любой инвестбанкир, если речь идет о перспективной и быстрорастущей компании. «Основному собственнику получить „бридж“ под залог своих акций несложно, — говорит Максим Филиппов, — при условии, что он потом продаст эти акции через нас. И под залог своих акций мажоритарий получит сумму в 60–70% их рыночной цены». Правда, привлечь «бридж» в расчете на готовящееся первичное размещение новых акций вряд ли удастся без залога, признает Филиппов.

В нынешних условиях надо затягивать пояса и отказаться от банковского кредито-

вания в пользу продажи долевого капитала, рекомендуют эксперты. Например, «Аптчная сеть 36,6», славящаяся своей запретной долговой нагрузкой, в прошлом году передала свою недвижимость в закрытый ПИФ «Ренессанс — Бизнес-недвижимость», что позволило ей привлечь \$100 млн и частично рассчитаться с долгами.

«Главное — пускать в акционеры не кредитора, озабоченного в первую очередь возвратом недоимки, а стратегического партнера, который бы нес те же риски, что и основные владельцы бизнеса», — полагает Алексей Семенов. Как поступил, например, владелец холдинга «Марта» **Георгий Трефилов**, который, чтобы как-то удержать холдинг на плаву, недавно решил на радикальный шаг — продажу части своего пакета акций РТМ, девелоперской «дочки» «Марты» (пакет уже был заложен в банках) генеральному директору РТМ **Эдуарду Вырыпаеву**.

Все же продажа акций по-прежнему считается крайней мерой на тот случай, если не осталось никакого другого выхода. Большинство компаний стараются «навести мосты» и получить передышку. «Из пожарных источников финансирования „бридж“, безусловно, самый лучший инструмент», — уверен Максим Филиппов. Однако предприятию третьего эшелона все равно придется смириться с тем, что такой «мост» обойдется минимум на 3–5% дороже аналогичных обычных кредитов на пополнение оборотного капитала. На этих условиях «падающего» с удовольствием «спасут» от дефолта и коммерческие банки, и инвестиционные конторы. **СФ**

Скретч-карта — подписка за минуту!

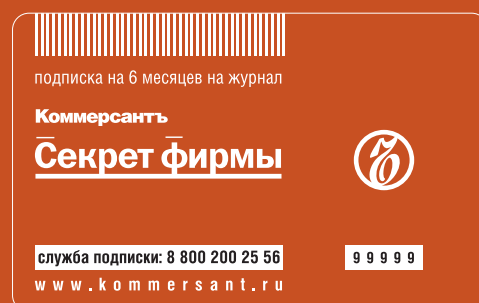
Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»
на еженедельный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

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) 925 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.



ПРИНЯТО СЧИТАТЬ, ЧТО СЛАБЫЙ ПЕРЕГОВОРЩИК БЕССИЛЕН ПЕРЕД АГРЕССИВНЫМ ПАРТНЕРОМ. НО ИНОГДА ОВЦЫ ЛЕГКО МЕНЯЮТСЯ МЕСТАМИ С ВОЛКАМИ. текст: **ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН**

Разговор через силу

Генеральный директор и владелец компании «Омела холдинг» (один из ведущих российских производителей акриловых ванн) **Олег Аванесов** отправился на переговоры с менеджерами торговой сети, на которую приходилась значительная часть оборота компании. Продажи ванн «Омелы» шли очень хорошо, и плановое перезаключение контракта с ключевым клиентом должно было стать формальностью. Но стало драмой.

«Есть одна маленькая деталь, — заявил вице-президент торговой сети. — Нам нужна дополнительная скидка 12%. И в случае отказа пообещал разорвать отношения. Для «Омелы» требование прозвучало как приговор: выполнить его для компании означало пойти на 70-процентное снижение рентабельности. Перспектива была невеселой, и в голове гендиректора крутились два сценария: либо он жертвует прибылью и сокращает затраты, увольняя людей, либо временно жертвует оборотом и срочно начинает искать нового клиента. Аванесов попросил время на раздумье, но контрагент был беспощаден: «Решайте здесь и сейчас».

Ломовые переговоры

ПЕРЕГОВОРЫ с использованием «наездов» — будничная практика, которая многим менеджерам даже доставляет удовольствие. «Трудные переговоры с давлением и упорными спорами дают гораздо больше удовлетворения, чем беспроблемные, — признается финдиректор компании «Автоспеццентр» **Олег Мосеев**. — Получаешь настоящий кайф как от процесса, так и от результата». Давление популярно еще и потому, что в российской бизнес-культуре агрессивность считается признаком сильного переговорщика, будто бы стремление к согласию свойственно лишь слабым. «На компромисс пойду, только если я неправ, а контрагент прав, — говорит

заместитель генерального директора компании «Кухнистрой» **Павел Лобец**. — А на меня оказать давление вообще невозможно, потому что я всегда прав».

Обычно переговоры с участием столь агрессивных партнеров сводятся к двум сценариям. Если «сильным и правым» считает себя каждый участник, начинается «поединок воль»: переговорщики либо выясняют, кто сильнее, после чего один из них побеждает, либо расходятся. Например, пару лет назад крупный поставщик мебели решил войти в «Кухнистрой» на своих условиях и потребовал разместить над стендом со своей продукцией большой рекламный баннер. Павел Лобец ему отказал, заявив, что компания может обойтись и без него. Представители мебельной фабрики развернулись и ушли, казалось бы, навсегда. Однако через год поставщик прислал другую команду. «Увидев новых переговорщиков со знакомыми надписями на визитках, я рассмеялся, — вспоминает Павел. — Оправдываясь, они сообщили, что предыдущая команда уволена и теперь все будет по-другому». Так и вышло: сделку заключили на условиях «Кухнистрой».

Если же один из переговорщиков заведомо слабее, переговоры могут превратиться в форменное избиение. Например, со слабыми контрагентами Олег Мосеев любит играть на понижение — постоянно ухудшать свое предложение в ходе торга, дожи-

даясь момента, когда партнер запросит пощады. Именно так «Автоспеццентру» удалось «выбить» из генподрядчика, отвечавшего за строительство крупного объекта, условия более выгодные, чем те, на которые рассчитывала компания. Сначала стороны обменялись предложениями и не сошлись в цене. Подрядчик прислал второе предложение, немного умерив аппетиты. Но в ответ «Автоспеццентр» взял и опустил цену еще ниже. «Они подумали, что это шутка или ошибка, — вспоминает Мосеев. — Но мы и в другой раз сыграли на понижение». Подрядчик понял, что с каждым следующим раундом ему будет все труднее и труднее сохранять лицо, и согласился на сумму, которая была на 5% меньше, чем предложенная «Автоспеццентром» в первый раз.

«Игра на понижение — классика переговоров, — говорит Мосеев. — Но вести себя так можно только с равным или более слабым партнером». Успех подобной тактики объясняется вовсе не слабостью, а неумением контрагента правильно бороться с давлением.

Большинство переговорщиков, сталкиваясь с давлением, либо сдаются, либо разрываю отношения с партнером. Олег Аванесов из компании «Омела» выбрал второй вариант: он прекратил переговоры, отказавшись от «рабского» контракта. И через некоторое время получил по почте договор, подписанный на старых условиях — без грабительской скидки.

С тех пор прошло три года, но Олег Аванесов и сейчас не понимает, почему менеджеры сети сменили гнев на милость. «Видимо, им передалась наша решимость», — предполагает он. Но Аванесова спасло вовсе не чудо. Скорее всего, его компания зна-

чила для сети гораздо больше, чем он сам предполагал. Как пишет гуру переговоров **Гэвин Кеннеди** в книге «Договориться можно обо всем» (см. рецензию на стр. 63), понятия силы и слабости в переговорах отражают скорее субъективное восприятие, чем истинное положение вещей. Аванесов сам себя убедил в своей слабости, когда решил выйти из переговоров. Между тем есть как минимум несколько способов договориться с агрессором. Например, заговорить противнику зубы, заключить с ним пакетное соглашение, ответить давлением на давление и другие.

Игра в боевик

НЕСКОЛЬКО лет назад **Максим Рыбин**, молодой сотрудник Инкомбанка, поехал в Башкирию — привлекать новых клиентов. Он договорился о встрече с директором крупного завода. «Проходите, вас ждут», — сказала ему секретарь. Но как только Рыбин вошел в кабинет, на него обрушился поток брани. «Вы, молодежь, разворовали страну, жить стало невозможно», — вспоминает Рыбин слова директора. — Я стоял в дверях и все это слушал».

У конфликтных переговоров есть нечто общее с голливудским кино. Считается, что для успеха картины нужны неожиданные и яркие повороты сценария, именуемые *slips* — «соскальзывание». Нечто подобное присутствует и в конфликтных переговорах. Чтобы купировать приступ агрессии, партнера нужно удивить — предложить ему сценарий, к которому он не готов, то есть заставить его «поскользнуться».

Максим Рыбин взял гендиректора его же методом. Он простоял в дверях пять минут, слушая ругань, и вдруг сам начал орать: «Какое право вы имеете на меня кричать, я приехал вам помочь». Директор опешил: «Стоп! Достаточно!» Он достал из шкафчика бутылку водки, налил себе и Рыбину и сказал: «Рассказывай, зачем мы тебе нужны». «Я понял, что если начну мычать в хмельном угаре, ничего не получится», — продолжает Рыбин. — Поэтому я быстро и коротко рассказал, что через две недели мы открываем представительство и я хотел бы, чтобы он стал клиентом банка». «Зарезервируй за мной счет №1», — попросил директор.

Впрочем, отвечать зеркально, давлением на давление, имеет смысл лишь в редких случаях — когда вы чувствуете, что оппонент не готов к жесткому отпору. Если же ваше давление вызывает симметричный ответ, то переговоры грозят превратиться

Чтобы купировать приступ агрессии, партнера нужно удивить — предложить ему сценарий, к которому он не готов, то есть заставить «поскользнуться»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Гарвардский метод помог Борису Польгейму отстоять свои аквариумы

«Трудные переговоры, с давлением и упорными спорами, дают гораздо больше удовлетворения, чем беспроблемные. Получаешь настоящий кайф как от процесса, так и от результата»

в затяжную войну. В этом случае можно «скользнуть» по-другому — уйти от прямого торга и заговорить партнеру зубы.

Цветы для агрессора

«МОЯ однокурсница, вы ее знаете, недавно вырастила у себя на даче удивительные рододендроны, — заявил выпускник Wharton **Дмитрий Кулиш** своему потенциальному работодателю, известному бизнесмену. — Они уже дали три бутона».

Так он показал, что недоволен суммой, которую ему предложил работодатель. Кулиш попросил стандартную зарплату выпускника западного MBA (по данным **СФ**, более \$100 тыс. в год), но олигарх ответил резким отказом: «Все мои топ-менеджеры получают в два раза меньше». Тогда Кулиш перевел разговор на цветы. «Просто хлопнуть дверью — это грубо, — объясняет он суть тактики. — Заговорить на постороннюю тему — один из способов, не срываясь, показать, что поезд ушел».

Собственник понял, что у Кулиша больше нет желания обсуждать зарплату, и закончил переговоры. Через месяц он вернулся с новым предложением, но и оно не устроило Кулиша: Дмитрий снова перевел разговор на постороннюю тему. Так продолжалось несколько раз, пока собственник, реально заинтересованный в Кулише, не сдался: «Хорошо, пусть будет ваша сумма».

Если нельзя победить агрессивного переговорщика лобовой атакой, пусть он ос-

танется один на один со своей силой.

Дмитрий Кулиш выиграл борьбу, поскольку его партнер был вынужден торговаться с самим собой.

По списку дешевле

«ДАВАЙТЕ поговорим о ставке, — любит повторять один из клиентов Номос-банка. — Я очень хороший клиент, и мне нужны исключительные условия». Исключительные условия в его понимании — это низкая ставка по кредиту. Кажется, что связываться с такой компанией себе дороже. Но Максим Рыбин, ныне вице-президент Номос-банка, считает иначе.

Против давления есть еще один, более эффективный прием — расширить поле переговоров. «Если люди уже сидят за столом, значит, им друг от друга что-то нужно, — рассуждает Максим Рыбин. — Даже если партнер предлагает неприемлемые условия, он настроен на то, чтобы их добиться, а не просто разбежаться. Поэтому в принципе с кем угодно можно найти общий язык».

Обычно клиент упирается во что-то одно, например в размер ставки, но размер комиссии на платежку для него не имеет особого значения. В переговорах с таким человеком выгодно использовать метод пакетного соглашения — уступить ему в вопросе ставки, но выдвинуть встречные требования. «Хорошо, пусть будет твоя ставка. Но обслуживать все экспортные контракты и делать конвертацию ты тоже

будешь у нас», — сказал Максим Рыбин. Тем самым банк вернул себе недополученную прибыль, а клиент потешил свое эго.

Атака рынка

ИНОГДА конфликтного партнера можно сбить с толку, отведя его агрессию в сторону. На этом основана гарвардская модель принципиальных переговоров. Ее суть в том, чтобы найти общий с оппонентом принцип и вести переговоры, апеллируя к нему. Именно таким образом генеральный директор компании Aqua Logo **Борис Польгейм** сумел эффектно выйти из ситуации, весьма похожей на ту, в которой оказался генеральный директор «Омелы» Олег Аванесов.

Aqua Logo — поставщик аквариумов. Несколько лет назад компания выиграла проводимый крупной торговой сетью тендер, предложив лучшую цену. Партнеры предварительно согласовали все необходимые детали и назначили дату подписания договора. Однако при заключении контракта представитель сети заявил, что Aqua Logo обязана заплатить за вход и поделиться с сетью небольшой долей от продаж. Пораженного такой наглостью Польгейма охватил гнев: «Как же так! Это несправедливо!» Он попросил неделю на размышление, и его партнер оказался более милосерден, чем партнер Аванесова: Aqua Logo были даны сутки.

На следующий день, когда переговорщики встретились, Борис Польгейм разыграл спектакль. «Я честный бизнесмен, и вы честные бизнесмены, так?» — спросил он своих контрагентов. «Да», — ответили они. «Честный бизнесмен — это тот, кто подчиняется законам рынка, правильно?» — продолжил он. «Правильно», — подтвердили партнеры. «Мы предложили лучшую цену и выиграли тендер, — сказал Польгейм. — Но цена формируется рынком. Теперь условия изменились, значит, нам необходимо повысить цены. Ведь это справедливо?» Переговорщикам сети пришлось согласиться и с этим тезисом. Роли неожиданно поменялись: теперь уже контрагенты попросили у Польгейма тайм-аут. В итоге плата за вход и «налог» с продаж уменьшились в пять раз, а Aqua Logo незначительно повысила цену относительно тендерной.

Так что даже если дело кажется совсем безнадежным, не стоит сдаваться на милость агрессора. Сильным переговорщика делает не столько объективное положение дел, сколько его голова. **СФ**

Души крик

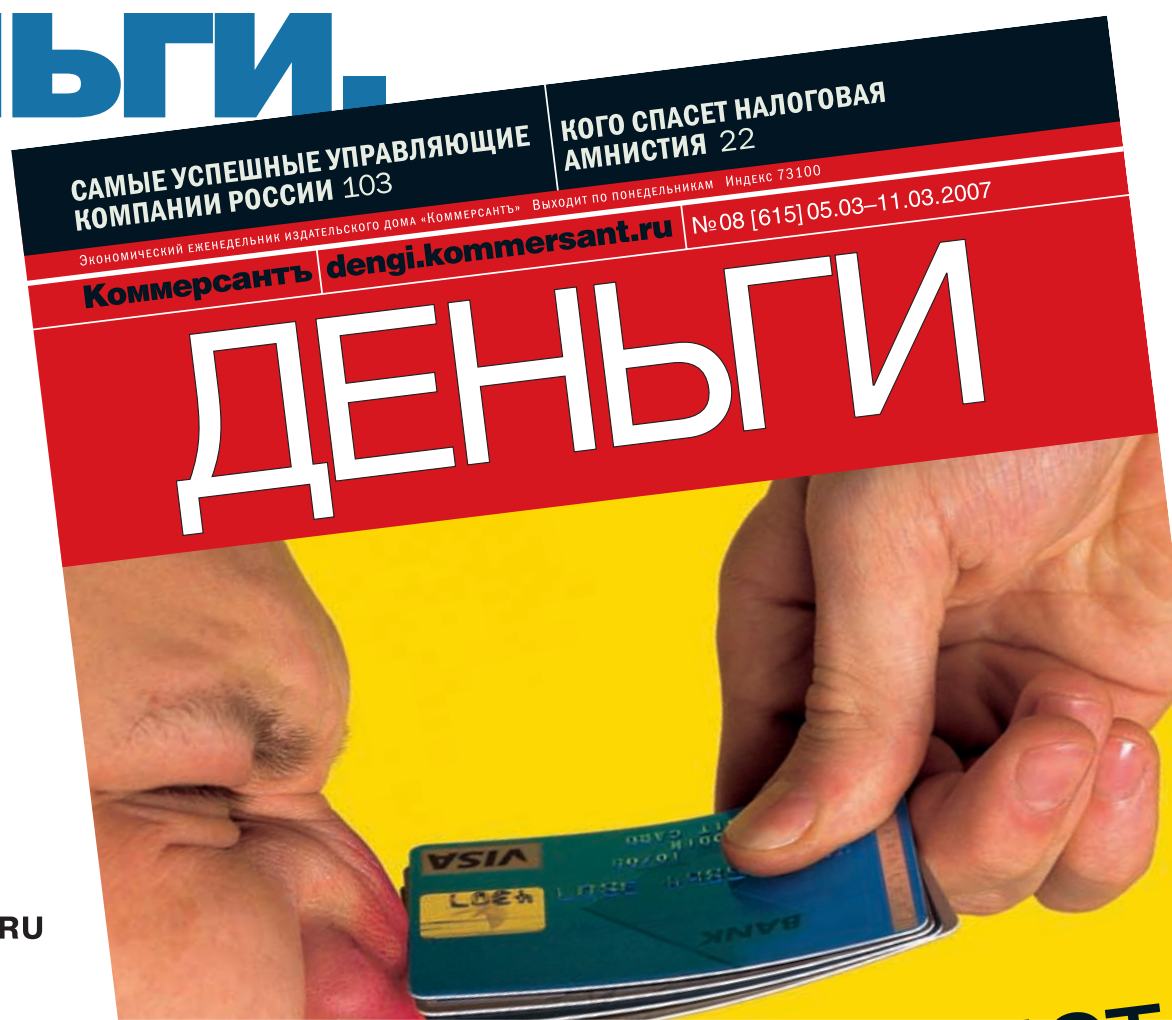
Помимо прямого давления (когда предлагается безальтернативный выбор) переговорщики любят использовать и психологический прессинг: разговор на повышенных тонах, крик, угрозы и т. п. Теоретики переговоров считают такой метод крайне неэффективным.

Сами собой напрашиваются два очевидных ответа на психологическое давление. Во-первых, можно так же накричать на оппонента. Однако в большинстве случаев это довольно рискованная стратегия: если другая сторона готова к отпору, она попытается вовлечь вас в неконструктивную игру.

Второй вариант — вести себя подчеркнуто корректно и не реагировать на выпады. Впрочем, отвечать на хамство вежливостью тоже не лучшая стратегия: оппонент будет чувствовать себя сильнее и усилит прессинг. Лучший способ противостоять переговорщику, который пытается взять партнера на испуг, — отделить эмоции от фактов. Нужно сконцентрироваться на информации, а не на том, как ее преподносят. Попробуйте внушить себе, что поведение контрагента — его личное дело. Иногда имеет смысл прямо сказать: «Вы можете вести себя как вам вздумается, но, принимая решение, я буду учитывать лишь ваши рациональные аргументы». Если собеседник не поверит, это будет его проблема.



Коммерсантъ. Все за наши деньги.



«ПРИСТЕГНИТЕСЬ, ИЛИ ПРИСТЕГНУТ ВАС» — ТАК ЗВУЧИТ СЛОГАН НОВОЙ КАМПАНИИ ПО ПРОПАГАНДЕ БЕЗОПАСНОСТИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ. РАБОТА ПРИЗНАНА САМОЙ ЖЕСТКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМОЙ ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ. текст: **НИНА ДАНИЛИНА**

Шоковая терапия ГИБДД



Что «Естественно», то не безобразно

МАЛЕНЬКАЯ ДЕВОЧКА прижимает к груди игрушечную собачку. Скрежет тормозов, взрыв и вой сирены. На экране окровавленные тела родителей ребенка за разбитым лобовым стеклом. Девочка на заднем сиденье осталась в живых, она закрывает лицо руками. «Пристегнись, или пристегнут вас», — произносит закадровый голос в тот момент, когда медики закрепляют на носилках кровавые простыни с останками погибших в автокатастрофе.

Когда сценарий этого ролика прочитали заказчики кампании из ГИБДД и спонсоры проекта из Российского союза автостраховщиков (участие страховщиков в затратах на социальную рекламу — мировая практика), их первой реакцией был шок. «Отталкивающая», «страшная», «кровавая» — такими эпитетами наградили работу на специализированных форумах рекламистов. Создатели ролика из агентства «Естественно» (входит в Media Arts Group) действительно не пощадили чувств зрителей. Ими двигали свои резоны. Статистика аварийности ГИБДД неумолима: в 2007 году на дорогах России погибли свыше 33 тыс. человек — население небольшого города.

«У наших водителей отношение к ремням безопасности по большей части снисходительное. Мы нацелились как раз на аудиторию неопределившихся — тех, кто считает, что ремни несильно помогают в аварийных ситуациях. Таких людей нужно вывести из состояния равновесия, чтобы сломать стереотипное отношение», — объясняет генеральный директор «Естественно» **Наталья Агре**.

В ходе работы Наталье самой пришлось испытать шок. В первую очередь от ре-

«Мишкина кампания» многих умиляет, но не заставляет пристегиваться

зультатов исследования проблемы. Как выяснилось, три самые распространенные причины смертельного исхода при авариях — непристегнутые ремни безопасности, вождение в пьяном состоянии и проезд на красный свет. Так, 30% водителей убеждены: ремни безопасности не только не спасают человека, но и усугубляют последствия аварии. При этом кружка пива считается пустячком, после которого можно садиться за руль. А по проездам на красный свет Россия и вовсе самая «расхлябанная» страна.

Эти три проблемы и легли в основу новой социальной кампании.

Ужасы главнее мишек

ОТСМОТРЕВ КОЛЛЕКЦИЮ зарубежной рекламы безопасности движения, команда «Естественно» пришла к выводу: агитация должна быть максимально доходчивой, жесткой и агрессивной. Такие ролики вызывают отторжение и неприязнь, но в Европе они считаются эффективными. В России же агитация за безопасность на дорогах представлена практически одной нейтральной «мишкиной кампанией».

«Мишкиной кампанией» рекламисты называют совместный проект Русской страховой компании (РСК) с ГИБДД и фондом «Народная инициатива». Обращения «Пристегни самого дорогого!», «Протяни руку на переходе самому маленькому!» и «Зебра главнее всех лошадей!» разместились на наружных щитах вдоль автострад крупнейших российских городов.

Главный персонаж кампании — плюшевый медвежонок. «Образ ассоциируется с ребенком. Мы опирались на такое чувство, как любовь к детям», — пояснили в РСК. В компании уверены, что их проект заметен. Наталья Агре не соглашается: «Кампа-

Работа «Пристегнись, или пристегнут вас» не понравилась 49% зрителей. Вместе с тем 63% опрошенных сказали, что станут чаще пристегиваться после просмотра ролика

ния милая, нравится народу, но только никого не заставляет пристегиваться». В ее фаворитах — работы иного толка.

Например, ролик Mess (англ. «неприятность, месиво»), выпущенный правительством Ирландии. Молодая пара обнимается, сидя на каменном парапете, когда рядом на дороге происходит столкновение двух автомобилей. Один из них вылетает за проезжую часть, врежется в парапет и убивает парня. Пассажиры автомобиля также мертвы. Девушке переломало ноги. Дальше в красках — приезд скорой, плач девушки над телом любимого, опознание трупа родителями в морге и оперирование девушки. Суд выясняет, что виной всему — обгон с превышением скорости и выпрыгившая под колеса собака. В последнем кадре девушка в инвалидной коляске сидит над могилой любимого.

Там же, в Ирландии, выполнена и очень эмоциональная работа на тему ремней безопасности. Главный меседж: «Если ты не пристегиваешься, ты можешь убить своего соседа». Две молодые пары отправляются в поездку. Пристегиваются все, кроме парня на заднем сидении. Он нежно обнимает свою подругу, но в это время происходит столкновение. В замедленной съемке показано, как при аварии молодой человек начинает «летать» по машине и нечаянными движениями убивает своих попутчиков.

Этот ролик многие рекламисты приводят в качестве примера эффектной рабо-

ты. Однако уместность шоковой терапии в отечественных социальных роликах вызывает большие сомнения.

Слабонервным вход воспрещен

ШОКИРУЮЩАЯ социальная реклама в России неуместна, более того — опасна. Таково мнение **Гюзеллы Николайшвили**, доцента факультета прикладной политологии Высшей школы экономики, директора АНО «Лаборатория социальной рекламы». С ее точки зрения, жесткие, натуралистичные ролики вызывают у россиян агрессию и желание действовать вопреки. Особенно у психологически неуравновешенных людей — как раз тех, кто чаще всего совершает наезды и попадает в аварии. Они бравируют тем, что садятся за руль непристегнутыми и ездят на красный свет.

В Европе шок заставляет человека выйти из своего кокона и обратить внимание на проблему, объясняет свою позицию Гюзелла Николайшвили. Но россияне долгие годы находятся в состоянии нестабильности, регулярных психических ударов и прессинга. И шок в рекламе вызывает у них только отторжение.

Когда работу агентства «Естественно» начали транслировать в кинотеатрах и на пяти кабельных каналах, замеры реакции аудитории подтвердили опасения экспертов. Ролик действительно не понравился: 49% зрителей заявили, что он слишком жесткий, кровавый. Но вместе с тем почти

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



За безопасную езду агитируют трупы, искореженные автомобили и живой ресторатор Аркадий Новиков (в центре)

60% признались, что поменяли свое отношение к проблеме. А 63% опрошенных после киносеанса сказали, что теперь станут чаще пристегиваться. Наталья Агре считает это доказательством верного выбора тональности сообщения.

В конечном итоге с ней согласился и заказчик. Глава ГИБДД **Виктор Кирьянов** заявил корреспонденту **СФ**: «Сейчас приходит понимание того, что социальная реклама неэффективна, если она является просто напоминанием или назиданием. Мы должны достучаться до нашей аудитории, тронуть определенные струны в душе участника дорожного движения».

У рекламистов на этот счет особое мнение. «Испуг эффективен для большинства новых тем, но долго на этой эмоции не продержаться», — считает **Александр Алексеев**, президент Клуба арт-директоров России, вице-президент Союза создателей социальной рекламы. Он видит аналогию проекта ГИБДД с кампанией налоговиков десятилетней давности. В эпоху, когда авторитет государства стремился к нулю, призыв «Заплати налоги — и спи спокойно» произвел серьезный эффект. Александр Алексеев вспоминает: «Послание налоговой полиции моментально обратило на себя внимание. Оно звучало как призыв „Ты не прав, испугайся и так не делай“. Но вскоре налоговики перестали грозить дубинкой в надежде запугать людей. Министерство по налогам и сборам начало строить свои коммуникации на призывах к личной ответственности».

Такую же тактику взяло на вооружение и агентство «Естественно».

Полигон для концепций

ДВА РОЛИКА, продолжающих кампанию, гораздо мягче и спокойнее, нежели стартовый ужастик.

Главная героиня — молодая девушка, рассказывающая о своем бойфренде

в прошедшем времени: «Он всегда говорил: „Я везучий как черт“». Зрители видят, как парень успевает вбежать в закрывающийся лифт, где его ждет девушка. Затем трогательные картины счастья вдвоем: взявшись за руки, они бегут куда-то, после едут в машине. Она улыбается: «Помнишь, как мы любили? Как встретились? Как спешили жить и всегда успевали...» Не сбавляя скорости, парень проезжает на красный свет, и в этот момент происходит столкновение с грузовиком. Машина несколько раз переворачивается. «Тебе повезло: ты умер сразу», — резюмирует девушка, которая, как теперь может видеть зритель, сидит в инвалидном кресле.

В ролике с девушкой-инвалидом гораздо более сильный инсайт, чем в работе о ремнях безопасности, уверена **Татьяна Тютюнник**, креативный директор BBDO Moscow: «Вовсе не обязательно показывать гору трупов, чтобы люди поверили в историю. Эти кадры они видят каждый день в „Дорожном патруле“ и других передачах. История об умершем парне, по вине которого девушка всю оставшуюся жизнь проведет в инвалидном кресле, цепляет сильнее».

Специально для столичной публики в рамках кампании разработан третий ролик — с участием ресторатора **Аркадия Новикова**. Героя выбирал лично глава ГИБДД Виктор Кирьянов.

На экране Аркадий Новиков привычно элегантен. «Мои гости знают толк в вине...» — доверительным тоном сообщает ресторатор. После чего предупреждает, что даже один глоток алкоголя может погубить жизнь, и призывает не садиться за руль нетрезвыми.

Ролик предельно нейтральный — и это вызывает у создателей сомнения в его эффективности. Наталья Агре рассуждает: «Какой из трех роликов сильнее подействует на зрителя, пока трудно предсказать.

Подозреваю, что ролик с Новиковым работает хуже — он слишком интеллигентный для темы пьянства за рулем».

«Зрителю не раз демонстрировали другие ролики с Аркадием Новиковым, например рекламу шоколада „Золотая марка“. Новый же заметят, только если он будет крутиться с утра до ночи, — уверен Александр Алексеев. — Для очень сильной идеи достаточно нескольких показов по ТВ, ее все равно запомнят. Скажем, увидев однажды ирландский ролик про непристегнутого парня, ставшего причиной смерти своих друзей, его не забудешь». А вот нейтральный ролик с селебрити станет заметным явлением лишь при многочисленных показах. Это означает серьезные затраты на размещение, в том числе и на ТВ, к которым рекламодатель не готов.

Выйти из подполья

ГИБДД могла бы рассчитывать на бесплатное эфирное время в рамках 5% квоты на социальную рекламу. Но надежды на договоренности призрачны. По прогнозам эксперта, близкого к телевизионной индустрии, ролик может претендовать не больше чем на пару бесплатных эфиров: «Даже если стороны договорятся о бесплатном эфире, ролик прокрутят всего один раз, и далеко не в прайм-тайм. Номинально эфир будет, но никто показ не увидит».

Первый ролик (про девочку, оставшуюся сиротой) показывали в 106 российских кинотеатрах перед сеансами и на пяти малопосещаемых кабельных каналах: «365 дней ТВ», «Авто плюс», Российский канал боевых искусств, «Индия ТВ», «Комедия ТВ». По подсчетам **Леонида Тюленева**, медиадиректора агентства Magic Vox, такое размещение обошлось рекламодателю в 22–23 млн руб.

Если бы ГИБДД вышла на федеральные каналы, стоимость размещения роликов,

по словам Леонида Тюленева, могла бы возрасти до 282 млн руб. (свыше \$10 млн). «Это большой бюджет для любого рекламодателя. Вряд ли ГИБДД найдет средства на такую обширную рекламную кампанию», — замечает он.

Попаданию этого ролика на ТВ помешали два основных препятствия. Во-первых, излишняя натуралистичность картинки. Во-вторых, принципиальное нежелание телеканалов размещать социальную рекламу на бесплатной основе: на ней они теряют часть прибыли (объем рекламы на ТВ ограничен по времени) и все равно вынуждены платить налог за ее размещение.

В прошлом году исполнительный директор Союза создателей социальной рекламы **Игорь Збронжко** пытался пристроить на телеканалы ролик агентства Lowe Adventa. Работу о последствиях пьянства за рулем приняли лишь на кана-

«Ролик с Аркадием Новиковым заметят, только если он будет крутиться на ТВ с утра до ночи. А увидев однажды ирландский ролик про непристегнутого парня, ставшего причиной смерти своих друзей, его не забудешь»

лах «Звезда» и «Мир». Федеральные игроки как обычно в эфире отказали. «Причины для отказа всегда одни и те же — начиная от аргументов, что сетка вещания уже сверстана, а рекламные блоки распланы на полгода вперед, и заканчивая тем, что ролик якобы не вписывается в стилистику канала», — рассказывает Игорь Збронжко.

Однако подоплека отговорки все та же: телеканалам невыгодно пускать в эфир социальную рекламу безвозмездно. «Чтобы такие ролики мелькали на ТВ, нужно

менять законодательство», — уверен Игорь Збронжко. — Например, ввести правило не учитывать социальную рекламу при подсчете общего объема рекламы канала».

Сейчас эксперимент агентства «Естественно» продолжается. Какой из трех форматов — ужастик, мелодрама или тестимониал (рекомендация) — окажется самым действенным, станет ясно после исследования реакции аудитории. Оно же окончательно покажет, уместна ли шоковая терапия в российских реалиях. **СФ**

classified

Реклама

по вопросам размещения в рубрике classified обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108

- оценка
 - недвижимости
 - бизнеса
 - ущерба (залив, ДТП)
- переоценка осн. средств
- бухгалтерский учет
- регистрация фирм



ЦЕНТР
КОНСАЛТИНГА
И ОЦЕНКИ 2000

774 3250
www.ocenka2000.ru

ПРЕВЗОЙДИТЕ КОНКУРЕНТОВ



The Open
University

Международный институт
менеджмента **ЛИНК** —
эксклюзивный партнер



Открытого университета Великобритании
предлагает программы и курсы:

MBA

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

продаем

Банк 4119476

покупаем

Банк 4119476

услуги

Уредители/ участники/ акционеры для банков 4119476

Аудит. Бух.услуги

211-69-00, 937-78-09 www.acconsulting.ru

**LAW
FIRM
LIMITED**

Москва, ул. Арбат, 10
Тел.: (495) 933 72 99

Лондон, W1T 7PD
180 Tottenham Court Road,
Тел.: +44 (0) 207 907 1460

www.LawfirmLtd.com

АНГЛИЯ: ИММИГРАЦИОННАЯ
И ВИЗОВАЯ ПОДДЕРЖКА
АНГЛИЙСКИЕ КОМПАНИИ

БУХГАЛТЕРСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ
АНГЛИЙСКИХ КОМПАНИЙ
ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ

спроси секрет фирмы

Николай ВОРОНЦОВ

Красноярск

Подстригись и передай другому
Открыли парикмахерскую (два кресла и маникюр) в спальном районе. Приходят один-два клиента в день, качеством довольны. Как увеличить их количество?

Возможно, ошибка кроется в выборе помещения: небольшая площадь и наличие всего двух парикмахерских кресел может создать у посетителей эффект клаустрофобии. Эксперты советуют устанавливать в салоне больше кресел, чем планируется загрузить. Причина неудач может быть и в неправильных ценах на услуги.

Следует учесть, что большинство потенциальных клиентов таких парикмахерских оказываются поблизости вечером, уставшие после рабочего дня и не настроенные менять прическу. «Нацеливаться нужно на привлечение домохозяйек, которые могут зайти в парик-

махерскую днем, — советует управляющий директор сети салонов „Моне“ Елена Богословская. — Проводите специальные акции, например, „Подстригись у нас — и мы подстрижем твоего ребенка со скидкой“. Не забывайте и о простых рекламных акциях вроде распространения листовок по почтовым ящикам.

Хотя имеющиеся клиенты ценят качество работы ваших мастеров, стоит задуматься, правильно ли вы рассчитываете их время работы. «Возможно, мастера постоянно загружены или оказывают услуги слишком долго», — говорит Елена Богословская.



ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Михаил ИВАНОВ

Вас здесь не стояло
Хочу организовать платную стоянку во дворе жилого дома. Какие разрешения нужно получить?

Открывая подобный бизнес, следует запастись терпением. Саму фирму зарегистрировать несложно. Вы можете стать индивидуальным предпринимателем или оформить ООО. «Зарегистрировать земельный участок будет на порядок сложнее, — предупреждает адвокат юридической фирмы „Князев и партнеры“ Максим Столяров. — Причем неважно, находится эта земля в собственности города или нет».

После того как вы оформите права на участок, нужно будет пригласить пожарных, санитарную службу и экологов (все-таки стоянка — грязный бизнес в прямом смысле слова). Заявка на проведение экологической экспертизы подается в специальный департамент правительства города. Также нужно будет четко ограничить территорию стоянки для защиты детей, которые могут оказаться поблизости.

Следует иметь в виду, что помимо бюрократических процедур серьезным препятствием могут стать жильцы близлежащих домов. Не поленитесь и еще до официального обращения к администрации города походите по двору, где вы собираетесь организовать стоянку, поговорите с людьми, оцените обстановку, что называется, на месте. Если на приглянувшейся вам территории раньше уже находились машины, недовольными могут оказаться те, кто не захочет платить за новую стоянку. Если машины там никогда не стояли, жильцы могут расценить ваш бизнес как вторжение в их частное пространство, встать «живым щитом», препятствуя работе, назло бросать машины так, что к вашей стоянке нельзя будет подобраться, и т. д. Подобные демарши лучше предугадать заранее.

Наталья ХОЛОДОВА

Уход без последствий
Сотрудник не справлялся с работой и был уволен, но с формулировкой «по собственному желанию». Как лучше объяснить коллективу причину его ухода?

На наш взгляд, не стоит скрывать от коллектива детали увольнения человека, лучше честно рассказать людям, что и почему произошло. Не нужно бояться, что это каким-то образом демотивирует оставшихся. Гораздо больше вреда, если рядом со специалистами, которые справляются со своими обязанностями, сидит бездельник, а компания никак не реагирует. Присутствие такого человека в офисе морально разлагает коллектив, потому что у многих возникает резонный вопрос: «Зачем стараться, если твой труд все равно никто не ценит». Увольняя нерадивого сотрудника и объясняя этот

факт коллективу, вы тем самым показываете, что цените оставшихся за их вклад. К тому же вы пресечете ненужные пересуды (возможно, не все в курсе истинных причин увольнения). Если же вы уволили не бездельника, а человека, у которого просто не получалось работать по стандартам компании, то действовать нужно по аналогичному сценарию. Поблагодарите человека за сделанные усилия, остальным сотрудникам поясните (письменно или устно), что работать в вашей компании трудно, не у всех получается. Но те, кто сумел удержаться, — настоящие профессионалы.

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

книги для бизнеса

РЕЦЕНЗИЯ

КЕМ ВЫ СЕБЯ СЧИТАЕТЕ — ОСЛОМ ИЛИ ОВЦОЙ? ЛУЧШЕ УЖ БЫТЬ ЛИСОЙ. А ЕСЛИ ПРОЧТЕТЕ КНИГУ ГУРУ ПЕРЕГОВОРОВ ГЭВИНА КЕННЕДИ «ДОГОВОРИТЬСЯ МОЖНО ОБО ВСЕМ», ВЕРОЯТНО, СТАНЕТЕ СОВОЙ. В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ ПРОЦЕСС ТОРГА БУДЕТ ДОСТАВЛЯТЬ ВАМ НАМНОГО БОЛЬШЕ УДОВОЛЬСТВИЯ. текст: **ЮЛИЯ ФУКОЛОВА**

Путь совы



Договориться можно обо всем. Как добиваться максимума в любых переговорах
КЕННЕДИ Г.

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 396 С.

Какое слово в лексиконе переговорщика является самым полезным? «Нет»? Нет. Самое полезное слово переговорщика, по мнению Гэвина Кеннеди, — «если». Потому что сущность переговоров — это обмен, и обмен взаимный.

От книги «Договориться можно обо всем» невозможно оторваться, настолько легко и логично автор подает свои стратегические принципы. Для начала Кеннеди разделит всех переговорщиков на четыре типа. «Осел» обычно демонстрирует упрямое непродуманное поведение. «Овца» действует гибче, но довольствуется малым: ей проще сдаться, лишь бы не разозлить другую сторону. «Лиса» изворотлива и прагматична, но она часто увлекается игрой ради игры. Наконец, «сова» способна оценить долгосрочные выгоды и добивается того, чего заслуживает.

Но, чтобы стать совой, придется усвоить несколько важных уроков. Так, автор убежден, что торговаться надо всегда и везде, и твердая цена не всегда окончательная. Поучительна, например, история вьетнамца по имени Ханг, добившегося персональных скидок в обычном американском супермаркете. Худший поступок, который может совершить переговорщик, — принять первое же предложение другой стороны.

Допустим, некто по имени Энгус положил глаз на яхту,

выставленную за 153 тыс. фунтов. Но собрать он может всего 145 тыс. Набравшись смелости, Энгус сказал продавцу, что мог бы дать за его яхту 143 тыс. (2 тыс. хитрец придержал про запас). К его удивлению, продавец сразу согласился. Казалось бы, выгодная сделка. Но вместо этого обе стороны остались несчастными, потому что их терзают сомнения. Купив яхту за 15 секунд, Энгус уже никогда не узнает, что было бы, если бы он начал торг со 140 тыс. или, скажем, со 130 тыс. Точно так же мучается и продавец.

Еще одна важная мысль Гэвина Кеннеди о вреде излишней щедрости. «Вычеркните из своего репертуара идею добровольных уступок, — пишет автор. — Щедрость, увы, не заразительна. Переговорщику стоит быть Скруджем, а не святым Франциском Ассизским». И приводит в пример коммивояжера, ехавшего по тундре. Когда за его санями увязался волк, торговца осенило: зверь голоден, и если ему бросить кусок мяса, он отстанет. Поначалу так оно и произошло. Но вой раздался снова, и волк уже был не один, а с товарищами.

Торговец всю дорогу бросал им мясо, но волки словно обезумели. Коммивояжеру повезло, он остался жив. Однако на самом деле он не только не усмирил голодных волков, но, наоборот, приучил их: если они хотят есть, надо просто гнаться за санями. Так что переговорщику стоит сначала подумать, прежде чем уступать неговорчивому оппоненту.

В книге немало интересных приемов, которые могут пригодиться как в корпоративных переговорах, так и в частной жизни. Например, «Игра в матушку Хаббард». Вы показываете продавцу, что действительно хотите купить товар, но говорите, что у вас немного не хватает денег (и неважно, что на самом деле хватает). Можно даже сослаться на письменное указание босса. Компания, всерьез заинтересованная в клиенте, легко проглотит подобную наживку. Или, скажем, другой прием, помогающий сбивать цену, — ошарашить продавца первым же своим предложением. Нужно назвать немыслимо низкую цену (при этом цена должна быть все-таки реалистична), и тогда уже продавец будет сомневаться, правильно ли он оценил свой товар или услугу. Конечно, путь совы не всегда усыян победами, но зато выигрыш приносит переговорщику вполне осязаемый результат. **сф**

с63

принципы

Стефано Влаховича

Президент компании «**Продукты питания**» принадлежит к старинному хорватскому княжескому роду, знает **пять языков**, включая японский, и считает, что широкий кругозор позволяет ему принимать **неочевидные решения**: например, в 1998 году он открыл в России производство замороженных полуфабрикатов. Сегодня его компания **одна из крупнейших** на этом рынке.

Если все находят идею правильной, значит, кто-то другой ее уже воплотил. Если ты занимаешься чем-то действительно перспективным, окружающим это зачастую не очевидно. Когда кока-колу начинали тестировать в Японии, люди говорили, что у нее вкус лекарства. Но зато сейчас 60% прибыли Coca-Cola получает с японского рынка.

Есть шутка про двух водителей, которые стоят друг против друга и ждут, кто уступит дорогу первым. Наконец один из них выкидывает руль из машины, показывая, что он точно не свернет. Это не мой стиль.

Когда путешествую, всегда стараюсь зайти в супермаркет и посмотреть на продукты, которые продаются там. Некоторые из наших идей — результаты этого процесса.

Нельзя считать себя самым умным на планете. Есть люди, знающие специфику своей профессии лучше, чем ты. Их надо слушать. Иначе зачем платить им деньги?

Я стараюсь, чтобы на совещаниях первыми говорили новые сотрудники, которые имеют в компании меньше всего силы. Потому что если сначала выступают начальники, потом люди стесняются сказать, что в действительности думают.

Если я не могу передать сотруднику полномочия, то по сути он является секретарем.

А платить секретарю тысячи долларов — это не мечта руководителя.

Меня удивило, когда я возглавил свой бизнес, что члены одной команды очень часто не в курсе происходящего в компании. Потому что ты как руководитель все знаешь и для тебя это естественно. Я считаю нелишним давать людям полную картину.

Не представляю себе человека, который делает все настолько прекрасно, что никогда не смотрит назад и не думает: «Знал бы, поступил по-другому».

Некоторые решения сами собой в голову не придут. Это как человек иногда смотрит в окно и не понимает, что его можно открыть и увидеть пейзаж не через стекло. Мне повезло: я учился в США и Японии, работал в Италии, Франции, России. Так что теперь знаю, какие разные способы существуют для решения одной проблемы.

Не люблю формализацию — то, что сейчас очень сильно в Америке. Вы должны иметь определенное количество представителей меньшинств в совете директоров. Во время интервью не имеете права спросить, сколько лет человеку, потому как он посчитает, что вы занимаетесь дискриминацией по возрастному принципу. Соблюдать все эти формальности становится тяжело. Я надеюсь, мы к этому не придем. По крайней мере, если и придем, то не скоро.

Одновременно читаю три книги: одну — развлекательную, другую — с пользой для работы, третью — серьезную.

Не хочется заразиться «синдромом Садового кольца». Знаете, когда в офисе класса А три вице-президента обсуждают: «В Кургане этот продукт понравится народу». Но в Кургане никто из присутствующих не бывал и с местными жителями не общался. В итоге появляется продукт, который никому не нужен.

Первое впечатление гораздо более значимо, чем последующее. Если мы начинаем анализировать, то потом, возможно, даже придем к ошибочному заключению.



Кто-то доводит ситуацию до краха даже при покупке мороженого в магазине. Для меня острые ощущения не являются источником удовольствия. Мне приятнее, когда все уходит, получив от сделки то, что хотели, и я остался в хороших отношениях с партнерами. **СФ** записал **Дмитрий Крюков**

Как Сергей Шнуров стал обувным брэндом с. 24
Чем займется Уресо, покончив с комарами с. 28
Для кого ГИБДД снимает фильмы ужасов с. 58

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успеха

№08(240)

У ПОПАВШИХ В ОКРУЖЕНИЕ ВЫБОР НЕВЕЛИК, ВСЕГО ТРИ ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ, НЕ СЧИТАЯ САМОГО ХУДШЕГО: СДАТЬСЯ В ПЛЕН, ПЕРЕЙТИ НА СТОРОНУ ПРОТИВНИКА ИЛИ ДЕРЖАТЬ ОБОРО-
НУ. ПОСЛЕДНИЙ ВАРИАНТ, УВЫ, НЕ ИСКЛЮЧАЕТ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙПО ПЕРВЫМ ДВУМ СЦЕНАРИЯМ. ЕСЛИ ОТБРОСИТЬ ВОЕННУЮ ТЕРМИНОЛОГИЮ И ПЕРЕЙТИ НА ЯЗЫК БИЗНЕСА, ТО КОГ-
ДА **РЫНОК ПЫТАЮТСЯ ПОДНЯТЬ ПОД СЕБЯ НЕСКОЛЬКО КОРПОРАЦИЙ** С БОЛЬШИМИ БЮДЖЕТАМИ, ВЫ МОЖЕТЕ ЛИБО ПРОДАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ, ЛИБО НАЧАТЬ СОВМЕСТНЫЙ С КОНКУ-
РЕНТОМ ПРОЕКТ, ЛИБО УПОРОНО БОРЬБЫ ЗА СВОЮ ДОЛЮ, НО МОЖЕТЕ И ПАСТЬ СМЕРТЬЮ ХРАБРЫХ. В ЗНАЧИТЕЛЬНОМ РОМАНЕ ДЖЕЙМСА ФЕНИМОРА КУПЕРА «ПОСЛЕДНИЙ ИЗ МОГИ-
КАН» ГЕРОЙ УНАКАС ПОГИБ ОТ РУКИ ВРАЖЕСКОГО ГУРОНА. **НАШИ -ПОСЛЕДНИЕ ИЗ МОГИКАН- ПОКА ДЕРЖАТСЯ** И ДАЖЕ СМОТРЯТ В БУДУЩЕЕ С ОПТИМИЗМОМ, НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО НА 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 ПИВБЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ 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 ОБОРНУТЬ 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. **СООТНОШЕНИЯ 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 СПРАВИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ НА ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТКАХ ФРОНТА, НАПРИМЕР, НАЛАДИТЬ ПОСТАВКИ СВОЕ-
Й ПРОДУКЦИИ НА ТЕРРИТОРИЮ КОНКУРЕНТА, И ПУСТЬ, КАК У «ОЧАКОВО», НА ДОЛЮ ЭКСПОРТА ПРИХОДЯТСЯ СЧИТАННЫЕ ПРОЦЕНТЫ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ — МАЛЕНЬКИЕ ПОБЕ-
ДЫ, НО СРЕДСТВА ПУШУ ПРОДАВЦА СВОЮ КОМПАНИЮ ИЛИ НЕ ДОГОВОРИТСЯ С ПРОТИВНИКОМ ИЛИ ПРОДОЛЖАТЬ БОРЬБУ — ИНОГДА ЭТО ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ.
ОДНАКО ВНЕЗАПНО СЯКАЮЩАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ СОБЫТИЙ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ПОПЫТКЕ ПЛАНОВОГО ПОДЖИГА. В СЛУЧАЕ НЕУДАЧНОГО ИСХОДА, ПОДНИМАЕТ САМООЦЕНКУ. ВЕРОЯТНО ПОЭТОМУ
ТАК СПОКОЙНО НАСТРОЕН ХОЗЯИН «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ: «В СПОРТЕ ПРОИГРЫШ БОЛЕЕ СИЛЬНОМУ НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАОРНЫМ». НЕСГОВОРЧИВЫЙ ПИВОВАР, ИНОСТРАНЦЫ
ПРОДОЛЖАЮТ БИТЬСЯ ЗА ДОЛЮ НА РЫНКАХ ПИВА И СИГАРЕТ. «НОВАЯ ЗАРЯ» **С ПРЕДЛОЖЕНИЕМ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ** С САМОГО МОМЕНТА ЕЕ ПРИВАТИЗАЦИИ. В СЕРЕДИНЕ 1990-Х ГОДОВ С НИМ ПЫ-
ТАЛИСЬ ДОГОВОРИТЬСЯ HEINEKEN, SCHWARZKOPF & HENKEL, А ПОСЛЕДНИЙ НАЧАЛ НАЗАД — ANNEUSER-BUSCH, СОВСЕМ НЕДАВНО — SAVMILLER. НО КОЧЕТОВ ИЗ ГОДА В ГОД НЕУСТААННО ЗАЯВЛЯЕТ: «ОЧАКОВО-
ПРОДАВАТЬСЯ НЕ БУДЕТ. «В СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ БЫЛО ВЛОЖЕНО СЛИШКОМ МНОГО СРЕДСТВ И ТРУДА, ЧТОБЫ ПОТОМ НА БЛЮДЧЕКЕ ПРИНЕСТИ ЕЕ ИНОСТРАНЦАМ ТОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО
У НИХ ЕСТЬ ЛИШНИЕ ДЕНЬГИ». — ПОЯСНИЛ ОН ОДНАЖДЫ В ИНТЕРВЬЮ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ». У АЛЕКСЕЯ КОЧЕТОВА ЕСТЬ ПРИЧИНЫ НЕ ЛЮБИТЬ ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ: ОНИ ЛЕГКО МОГУТ
ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ТРАТИТЬ СОТНИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ НА КУПКУ АКТИВОВ, ТОГДА КАК ЕМУ ПРИХОДИЛОСЬ СЧИТАТЬ КАЖДЫЙ РУБЛЬ, ЗАНИМАЯСЬ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ КОМБИНАТА (БЫ-
ЛО ВРЕМЯ, КОГДА ПРЕЗИДЕНТ «ОЧАКОВО» ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛ ДАЖЕ ЗАКУПКИ КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ), СТОИЛО МОДЕРНИЗАЦИИ ЗАВЕРШИТЬСЯ — СЛУЧИЛСЯ ДЕФОЛТ 1998 ГОДА,
ИВАН КОЧЕТОВ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ЗАКРЫЛ ЗАВОДЫ В ПЕТЕРБУРГЕ, ВОРОНЕЖЕ, КРАСНОДАРЕ, КРАСНОЯРЕ, А ЗАТЕМ ПЕРЕНЕСЛ ИХ В КРАСНОДАР. ЗАТЕМ БЫЛИ ЗАЛОЖЕ-
НЫ ДОЛГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ. «ОЧАКОВО» РОСЛИ, А РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ, НАОБОРОТ, СОКРАЩАЛАСЬ. ЕСЛИ В 2001 ГОДУ НА
ПИВНОМ РЫНКЕ ОНА СОСТАВЛЯЛА 7,8%, ТО В 2004 ГОДУ — 6,7%. НО АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ УГРОЖАЮЩЕЙ ТЕНДЕНЦИИ В ЭТОМ НЕ УСМАТРИВАЕТ И ВОЗЛАГАЕТ БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ НА ПРОВО-
ДСТВО СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫХ КОКТЕЙЛЕЙ И ГАЗИРОВАННЫХ НАПИТКОВ, ПРОДАЖИ КОТОРЫХ РАСТУТ НА 20–25% ЕЖЕГОДНО. АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ СЛИШКОМ ДОЛГО РУКОВОДИТ «ОЧАКО-
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 РАССТАВЛЯТЬСЯ 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 ВОЗГЛАВИЛА ФАБРИКУ В 1996 ГОДУ, КОГДА ДИРЕКЦИЯ «НОВОЙ ЗАРИ» РЕШИЛАСЬ 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 БЛАГОДАРИЯ 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 „БРОКАР И КО“». ЖЕНСКИЙ «ГЛЯНЕЦ» УХ-
ВАТИЛСЯ 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 «БРОКАР», УСПЕВШАЯ РАНЬШЕ «НОВОЙ ЗАРИ» ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ ЭТУ МАРКУ. МОСКОВСКИЕ ПАРФЮМЕРЫ РЕ-
ШИЛИ НЕ СУДИТЬСЯ, СЧОТЯ, ЧТО У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НЕ СФОРМИРОВАЛАСЬ 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 ИДУТ 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 ЗАРЮ» ХОТЕЛИ КУПИТЬ, НО ИНВЕСТИРОВ, КАК ОТМЕЧАЮТ НА ФАБРИКЕ, ИНТЕРЕСОВАЛО НЕ САМО ПРОИЗВОДСТВО, А ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО РАСПОЛОЖЕННЫЙ ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК, ДА
И ГРАДООБРАЗУЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ **ВСЕ РАВНО НЕ СТАЛИ БЫ ПРОДАВАТЬ**. ЧЕТВЕРТЫЙ ПО КРАСКАМ ЕЩЕ НЕДАВНО ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» ВЛАДИМИР САМОХИН ГОТОВ
БЫЛ ПРОДАТЬ ЧАСТЬ КОМПАНИИ КАКОМУ-НИБУДЬ ИНВЕСТОРУ. В 2004 ГОДУ ДОЛЯ «РОКОЛОРА» НА РЫНКЕ КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС ПО СРАВНЕНИЮ С 1999-М УПАЛА НА ТРЕТЬ, ДО 11%. ПРОМЫ-
ШЛЕННЫЕ **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 ПОТЕРПЕЛА ФИАС-
КО: В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ ВСЕ БЫЛО ЗАПОЛНЕНО ДЕШЕВОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ. ВЫПУСТИВ ОБЕСЦВЕЧИВАЮЩЕЕ СРЕДСТВО «БЛОНДИ ПЛЮС», САМОХИН НАШУПАЛ 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 НЕУДАЧА 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** «ДОНТАБАКА»,
ОН ВЗЯЛСЯ ЗА ПЕРЕОСНАЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ СКЛАДСКИХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОРПУСОВ. К 2000 ГОДУ НА ДОЛЮ «ДОНТАБАКА» 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 «ДОНТАБАКА» СОКРАТИЛАСЬ ВДВОЕ. УБЫТОК ФАБРИКИ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛ \$115 ТЫС., А ТОЛЬКО ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ ЭТОГО
ГОДА СОСТАВИЛ 9900 ТЫС. САВВИДИ ПОКА НЕ УДАЕТСЯ ВЫВЕСТИ ИЗ ПИКЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ДАВШЕЕ ЕМУ ПУТЕВКУ В ЖИЗНЬ. ИВАН САВВИДИ, ОДИН ИЗ ВЛИЯТЕЛЬНЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ
ЮГА РОССИИ, ПОМОИМО ЛЮБИМОГО «ДОНТАБАКА» РУКОВОДИТ ХОЛДИНГОМ «ГРУППА АГРОКОМ», ОБЪЕДИНЯЮЩИМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ЗАВОДЫ, КАФЕ, РЕСТОРАНЫ И МАГАЗИНЫ.
СРЕДИ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ХОЛДИНГА СИГАРЕТНАЯ ФАБРИКА ВЫГЛЯДИТ ГАДКИМ УТЕНКОМ. ОДНАКО САВВИДИ **ГОТОВ ПРОДАТЬ ЧТО УГОДНО** (НАПРИМЕР, В АВГУСТЕ ЭТОГО 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 ТЕПЕРЬ БУДЕТ ЛЕГЧЕ, ЗАКОНЧИЛСЯ СЛОЖНЫЙ ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЦЕХА, РАНЕЕ РАЗДЕЛЕННЫЕ ДОНОМ, ТЕПЕРЬ ОБЪЕДИ-
НЕНЫ НА ОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ. ПОМОИМО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БУДЕТ УСИЛЕН КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ». **ОПТИМИЗМ В КОМПАНИИ ЗАШКАЛИВАЕТ**: НА «ДОНТАБА-
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 МИЛЛЕНИУМУ — 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».

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru

На правах рекламы

Как распознать болезнь до того, как она нанесет удар?

Ответ «Сименс»: Ранняя диагностика и профилактика.

Наши инновации – это сочетание новейшей лабораторной диагностики, технологий визуализации и IT-поддержки. Оно позволяет проводить более раннюю профилактику и более точную диагностику заболеваний, что значительно повышает качество медицинского обслуживания. www.siemens.ru

Answers for life*.

SIEMENS

*Ответы для жизни.

Ответ «Сименс»:

Сегодня люди живут гораздо дольше, чем раньше, и каждому человеку хочется оставаться здоровым и наслаждаться жизнью даже в пожилом возрасте. Раннее обнаружение заболеваний помогает обеспечить наилучшее лечение, повышает качество жизни и делает медицинскую помощь доступнее по ценам. Именно поэтому компания «Сименс» вкладывает средства в объединение современных методов лабораторной диагностики (in-vitro) и технологий диагностической визуализации (in-vivo), позволяющих обнаруживать болезни на самых ранних стадиях.

«Ранняя диагностика и профилактика»

Серьезную роль в решении этой задачи играет и молекулярная медицина, в частности, для таких заболеваний, как рак и болезнь Альцгеймера. Не менее важны и медицинские IT-технологии для оптимизации рабочих процессов и внедрения медицины, основанной на знаниях. Они позволят точнее приспособить терапию к индивидуальным особенностям пациентов и сделают систему здравоохранения более эффективной.

Answers for life.*

*Ответы для жизни.

Реклама

читайте в следующем номере

(в продаже с 10 марта)

частная практика

Бывшему вице-президенту Yahoo! Марку Опзумеру, ныне возглавляющему Rambler Media, предстоит вывести компанию из кризиса и напомнить разбегающейся интернет-аудитории, что Rambler — прежде всего поисковая система

идеи

Стремясь повысить творческий потенциал организации, компании объявили настоящую охоту на нестандартных сотрудников. На работу все чаще берут фриков, шизоидов и «позитивных девиантов»

лаборатория

Как измерить то, что невозможно измерить? Именно этим занимаются инвесторы интернет-проектов, оценивая в миллиарды долларов идеи, не имеющие четких финансовых показателей

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

Секрет фирмы

