

Что финансисты из Импэксбанка прописали «Доктору Столетову» с. 30

Что, по мнению главы Ralf Ringer, должен делать коммерсант, если он не оптимист с. 74

Что еще задумал Нолан Бушнел (один из 50 людей, перевернувших Америку) с. 53

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№08(191) 05.03 — 11.03.2007  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

## 65000

ФИЛЬМОВ В КАЖДОЙ  
ТОЧКЕ ПРОДАЖ

Qflix готовит революцию  
в медиаритейле с. 49

# будущее время

Чем занимаются штатные футурологи крупнейших компаний мира?  
Сочиняют и рассказывают истории – только так, похоже, и удастся  
бороться с неопределенностью будущего с. 42

ISSN 1727-417-6





## Audi A4 Business Edition.

Харизматичен. Успешен. Амбициозен.

Так автомобиль Audi A4 Business Edition характеризует своего владельца.

Кожаный салон, отделка деревом, ксеноновые фары, сервоотреник...

Все это – подтверждение Ваших побед в бизнесе.

Audi A4 Business Edition. Констатация успеха

### Специальное предложение на Audi A4 в комплектации Business. Ваша выгода – \$4000

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

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633

Превосходство высоких технологий [www.audi.ru](http://www.audi.ru)

**Ваш успех очевиден.**



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

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ **Audi** MAGAZIN



30

Треть вакансий в «Столетове» заняли финансисты, участвовавшие в предпродажной подготовке Импэксбанка. Только теперь их задачей было покупать

## частная практика

- 22 ИННОВАЦИИ СОЮЗ МОЛОКА И РЫБЫ** Белорусский молокозавод «Савушкин продукт» нацелился на российский рынок, опираясь на инвестиции и опыт «земляка» — рыбного производителя «Санта Бремор»
- 30 АМБИЦИИ ДОКТОР ДЛЯ ДОКТОРА** Выходцев из Импэксбанка призвали в аптечную сеть «Доктор Столетов» для ликвидации кадрового кризиса и предпродажной подготовки
- 34 СМЕНА КУРСА СКОЛЬЖЕНИЕ НА МЕСТЕ** Заявив год назад о намерении занять второе место на рынке мороженого, компания «Айсберри» ограничилась секвестром марок и перетряской команды менеджеров
- 38 КОНКУРЕНЦИЯ ТЕКСТИЛЬНЫЙ КЛУБОК** Низкая рентабельность и изношенность фондов вынуждают российских производителей тканей искать более доходные сегменты рынка



## принципы

”Кто-то должен тащить всех к мечте, тогда легче двигаться. А если мечта оказалась нереализуемой — ну, так тоже бывает”

Андрей Бережной 74

## в колонках

Суррогат заработка — игра в казино. Суррогат любви — секс-услуги. А карты и скидки — это суррогат лояльности

Евгений Чичваркин 51

У нас удивительная потребность фиксировать собственную жизнь с маниакальной дотошностью. Кто сумеет оседлать тренд лайф-трекинга, спровоцирует настоящий взрыв

Константин Бочарский 50

В абсолютно чужой для Владимира Гусинского Испании у него есть шанс поставить чистый бизнес-эксперимент — без вмешательства политики

Александр Бирман 20

## лаборатория

- 56 БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ БИЗНЕС В УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ** Почему от преподавателей-практиков порой больше проблем, чем пользы
- 61 МОДЕРНИЗАЦИЯ ЧИП СПЕШИТ НА ПОМОЩЬ** Неужели российская компания «Ангстрем» нашла ответ на вопрос, как потеснить зарубежных производителей микросхем на внутреннем и внешних рынках?
- 64 БАНК РЕШЕНИЙ ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ** автору февральского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала
- 69 GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE В ТИСКАХ ВИРТУАЛЬНОЙ ЗАБАСТОВКИ** Хотя каждому четвертому участнику игры удалось преодолеть планку стартовой стоимости, расслабляться рано



56

«Нельзя сказать, кто полезнее — практики или теоретики. Спросите еще, от чего больше пользы — от ноги или от головы»

## 08 дневник наблюдений

Кому перешел дорогу «рузский швейцарец» Василий Бойко / Куда бежать, если развивающиеся рынки просели / Какой недвусмысленный наказ получил бизнес от Дмитрия Медведева / Почему BenQ Mobile не продается целиком / На кого равняется президент Венесуэлы в деле национализации / Обгонит ли Роспотребнадзор ЦБ в деле банковского регулирования / Зачем «Аэрофлот» породил грузовую «дочку» / Чем выгодно розничной сети «Эксперт» вступление в союз Euronics / Что тянет «Интурист» в небо / Почему грязный воздух для иностранных инвесторов / Сколько денег направит на 3G-технологии «большая сотовая тройка» / Как «Эльдорадо» «Техносилу» уценило / Сколько компании платят увольняемым топ-менеджерам

## идеи

- 42 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ПРЕДСКАЗАТЕЛИ ТРЕНДОВ** Чтобы овладеть технологиями футуристического планирования, надо разгадать код, скрытый в сказках и мифах
- 48 WOW** Трансформеры спасают от хлама / Массажер с пристрастием / Молочная сводня / Любый фильм с доставкой на дом
- 52 МЫСЛИ ОБОРОТНАЯ СТОРОНА ЭФФЕКТИВНОСТИ** Основатель Starbucks Говард Шульц призвал менеджеров вернуть компании имидж «кафе за углом»
- 53 МЕТОДЫ ИГРЫ В РЕСТОРАН** Легенда компании Atari Нолан Бушнел снова переворачивает мир компьютерных игр
- 54 СВОЯ ИГРА ДОХОДНОЕ БОЛОТО** Почему замминистра экономического развития Астраханской области Александр Невредин обеими руками за бизнес на лягушачьих лапках

## в блогах 52

Стратегии с максимальным потенциалом успеха — обычно те же самые стратегии, которые приводят компанию к самым серьезным поражениям

Майкл Райнон

## 06 почта

72 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:  
iOpe. Информационные технологии 19 марта  
Кабинет 16 апреля  
Каталог (франшиза) 23 апреля  
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.  
Телефоны для справок:  
(495) 943-9112, 943-9110, 943-9108



Яркие решения для бизнеса



Оборудование сертифицировано. Услуги лицензированы. На правах рекламы

# Нашим людям расстояния – не помеха!

Новый корпоративный тариф **«Наши люди»** – это безлимитная исходящая связь с абонентами «Билайн» любого региона.

\*Тарифный план с абонентской платой



**Билайн™**  
сделай бизнес ярче

(495) 789 3333

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

# Секрет фирмы

№ 08 (191) 05.03 — 11.03. 2007

## Редакция журнала

**главный редактор** МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА  
**выпускающий редактор** АНДРЕЙ УТКИН  
**ответственный секретарь** АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ  
**редакторы разделов, заместители**  
**главного редактора** КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ,  
ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА  
**редакторы тем** ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ,  
АНДРЕЙ КРАСАВИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО,  
ЮЛИЯ ФУКОЛОВА  
**специальный корреспондент** МАКСИМ КОТИН  
**обозреватели** НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ  
ГОСТЕВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ,  
ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ  
**корреспонденты** СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА,  
ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, ВЛАД ГРИНКЕВИЧ, АНАСТАСИЯ  
ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЖАННА  
ЛОКОТКОВА, АЛЕКСАНДР ОСТРОГОРСКИЙ, ДАРЬЯ  
ЧЕРКУДИНОВА, ОЛЬГА ШУЛАКОВА  
**тематические страницы -июне-**  
**информационные технологии-**  
ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР),  
МИХАИЛ БЕЛЯНИН,  
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

## Редакционные службы

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

## Учредитель

ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

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

## Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

## ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

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

## ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Куола

## ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

## АДРЕС РЕДАКЦИИ

105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1  
Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731,  
267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru

## ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной  
информации. Редакция не несет ответственности  
за достоверность информации, опубликованной  
в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары  
и услуги подлежат обязательной сертификации

Переписка материалов, опубликованных  
в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-  
online.ru, допускается только с разрешения авторов  
(издателя) и с письменного разрешения редакции

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

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007  
© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

05.03 — 11.03.2007 — №08 (191) Секрет фирмы

ПОЧТА readers@sf-online.ru

**«Вы затронули очень важную тему** о соотношении ра-  
боты, денег и свободного времени. Мне кажется, что российская бизнес-культура  
постепенно перенимает американскую систему „проклятого трудоголизма” с пого-  
ней за длинным долларом, а работодатели не скрывают своей радости. Для них чем  
больше сотрудник работает, тем лучше. За рубежом, между прочим, люди проводят  
довольно четкую границу между рабочей и частной жизнью, и работодатель не мож-  
ет навязывать свои правила и претендовать на ту половину времени сотрудника,  
которая ему не принадлежит. Главное, чтобы человек сам не делал из себя служите-  
ля корпоративного культа. И вовремя выключал будильник, зовущий его в стройные  
ряды безликих серых особей в деловых костюмах».

Ольга Кружина, Москва  
«Отпуск самурая»  
сф №07(190) 26.02.2007

**«Очень познавательная статья** о компании ССТ. Всегда  
интересно читать о „неизбитых” рынках, а то во всех журналах одно и то же — ри-  
тейл, алкоголь и нефть. Компании ССТ очень повезло, она успела создать нишу до  
прихода иностранцев, а значит, надолго обеспечила себе место под солнцем. Одна-  
ко подобные истории нередко заканчиваются печально. Полагаясь на старые успе-  
хи и достижения, компания забывает о развитии или ударяется в бесполезную ди-  
версификацию, в то время как конкуренты активно вытесняют ее с пьедестала. Каж-  
ется, с ССТ происходит именно такая история. С другой стороны, если промышлен-  
ное направление ССТ развивается удачно, не лучше ли компании сфокусироваться  
именно на нем? Большой заказ от предприятия всегда надежнее нескольких не-  
больших заказов от мелких потребителей».

Мария Смолкина, Самара  
«Теплый прием»  
сф №07(190) 26.02.2007

**«Автор статьи о филантропическом туризме**  
надеется, что это развлечение приживется и в России. И совершенно зря — нам оно  
не нужно. Кормить нищих в Кении, меняться местами с сезонным рабочим в Мек-  
сике или изображать из себя эколога, борющегося за чистоту южноамериканских  
лесов,— все эти бредовые развлечения могут быть популярны только среди жите-  
лей постколониального Запада. У западных людей есть комплекс вины перед жите-  
лями бывших колоний, которых насильно приучали к европейским ценностям. По-  
этому зарубежные правительства вбухивают огромные деньги в борьбу с нищетой  
в развивающихся странах, а СМИ настойчиво культивируют образ сознательного  
гражданина. У нас такого комплекса нет. Посему состоятельный гражданин России  
просто не поймет, зачем ему нужно платить огромные деньги за „филантропичес-  
кий” тур, если он за те же деньги может поехать загорать на Сардинию».

Евгений, Москва  
«Тур в помощь»  
сф №07(190) 26.02.2007

## УТОЧНЕНИЕ

В статье «Прыжок в неизвестность» в сф №06(189)/2007 на стр. 65 вместо фотографии Алексея  
Парамонова, руководителя отдела компании «Развитие бизнес-систем», опубликована фотография  
Григория Трусова, президента компании «Контакт-эксперт».  
Редакция приносит свои извинения.



# Обновленный Opel Astra



## С 1 марта в салонах официальных дилеров Opel

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



Программа автокредитования GM Finance.  
Подробности на горячей линии Opel.  
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998 г.



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

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

ОАО «Альфа-Банк» самостоятельно принимает решение о предоставлении либо отказе в предоставлении кредита.

Реклама. Товар сертифицирован

# дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с14

продолжение следует → с16

пять примеров → с18

**На прошлой неделе стало известно, что глава инвестиционной компании «Вашъ финансовый попечитель» Василий Бойко арестован по обвинению в мошеннической скупке 3,6 тыс. га в Подмоскowie.**

ТЕКСТ: ольга шулакова

## Виды на поместье



Неизвестно, кто больший враг Василия Бойко — крестьяне-большевики или коллеги-капиталисты

Один из известных рейдеров компания «Вашъ финансовый попечитель» (ВФП) теперь может потерять свой самый масштабный проект — курортный комплекс «Рузская Швейцария» стоимостью около \$500 млн. Весной 2007 года на 40 тыс. га земли в Рузском районе должны были появиться первые дома. Этот проект, одобренный в августе правительством Московской области, Василий Бойко планировал вывести на IPO и заработать, по собственному выражению, «сотни миллионов» долларов. В марте 2006 года проект представляли на международной выставке MIPIM в Каннах, а уже в октябре стартовали первые продажи. Комплексный план развития рузских владений был рассчитан на 25 лет.

Однако, как стало известно на прошлой неделе, 15 февраля рузского помещика задержали в ресторане на Воздвиженке. Останкинский суд санкционировал арест еще 1 февраля — но, хотя Бойко находился в Москве, его даже не вызывали в суд. Поводом для ареста стало обращение в правоохранительные органы пайщика совхоза имени Доватора, депутата Ивановского сельского поселения Николая Ключева. Согласно предъявленному обвинению, незадолго до скупки Василием Бойко в 2002–2003 годах земельных паев в Рузском районе «неустановленными лицами» был подделан ряд документов от 1992 года, в результате чего участки площадью 3,6 тыс. га оказались у ЗАО «Земельная компания „Белая гора“», которое следствие и связывает с Бойко.

Ключев оценивает коллективный ущерб в 1,3 млрд руб., хотя сам Василий Бойко ранее заявлял, что заплатил эти деньги («более \$40 млн»)

сполна. По мнению гендиректора ВФП Марии Лободы, целью атаки стало намерение отобрать бизнес, а правоохранительные органы — лишь инструмент для этого. «Часть людей, внесенных следствием в список пострадавших, вообще не писали таких заявлений, а некоторые умерли задолго до этих событий», — рассказал **СФ** представитель защиты группы ВФП Михаил Матвейкин.

Версия о том, что ВФП сам подвергся рейдерской атаке, жизнеспособна — бороться есть за что. По данным Vesco Consulting, сегодня рыночная стоимость спорного участка может варьироваться от \$180 млн до \$430 млн в зависимости от назначения. Названия компаний, которые могли бы претендовать на земли в Рузском районе, руководство ВФП не конкретизирует. Однако известно, что акции сельхозпредприятий в Рузском районе в 2003 году одновременно с ним активно скупали «Знак», «Нерль» и другие. Оживленность торгов иллюстрирует такая история: в ходе переговоров с компанией «Нерль» Василию Бойко, по его словам, сломали руку (правда, тогда речь шла о другом совхозе — «Анненский»). И сейчас кроме «Попечителя» крупные проекты в Подмоскowie реализуют практически все те же компании — например, «Нерль» и «Знак». Ближайшим же соседом «Рузской Швейцарии» с аналогичным проектом кантри-отеля является Корпорация развития территорий, известная участием в застройке «Золотого острова» напротив Кремля.

Представители ВФП также допускают: вспышка интереса к земле в Рузском районе именно сейчас может быть также объяснена заинтересованностью в деле структур, связанных со строительством ЦКАД. Однако в главном управлении архитектуры и градостроительства области **СФ** сообщили, что строительство автодороги вполне согласовывалось с планами ВФП по возведению «Рузской Швейцарии». Более того, заявления об атаке конкурентов противоречат словам самого Бойко, сказанным буквально накануне ареста: «Мои враги — люди большевистского склада, которые хотят все отнять и поделить» (см. **СФ** №06/2007).

«Вероятно, нынешний прецедент может вызвать проверки юридической чистоты землеотвода и под такие проекты, как „Другие берега“ и „Рублево-Архангельское“», — подытоживает генеральный директор Vesco Consulting Алексей Аверьянов. □





В последние годы все экономические кризисы начинаются на Востоке

**В прошлый вторник мировые фондовые рынки вслед за китайским пережили настоящий обвал. Российские бумаги, как и раньше, показали способность падать не хуже любых других.** ТЕКСТ: юлиана петрова

## Китайское предупреждение

Китайский фондовый рынок долгое время оставался рекордсменом роста: только за последние 12 месяцев он прибавил 150%, тогда как остальные развивающиеся рынки выросли «всего» на 20–60%. И вот на прошлой неделе только за день индекс Shanghai Composite упал почти на 9%, китайские эмитенты ценных бумаг потеряли \$140 млрд капитализации. Инвесторы стали спешно сбрасывать китайские бумаги после того, как узнали о намерениях комиссии по рынку ценных бумаг Китая провести массовую проверку на предмет выявления рыночных махинаций: по мнению комиссии, именно они и обусловили беспрецедентный рост рынка в 2006 году.

Накануне обвала индекс Shanghai Composite впервые за всю историю биржи превысил уровень 3000 пунктов. Легендарный рост китайских бумаг спровоцировал форменный ажиотаж среди китайских инвесторов. Еще в январе граждане открывали по 90 тыс. брокерских счетов в день, тогда как годом раньше — лишь около 3000 ежедневно, что тоже более чем впечатляло. Для приобретения акций китайцы закладывали жилье и брали кредиты на любых условиях — паевые фонды собирались за день.

Вслед за обвалом китайского рынка последовал «эффект домино», неоднократно наблюдавшийся и в прежние десятилетия, когда за азиатскими рынками начинали сыпаться и все остальные. В этой связи достаточно вспомнить 1998 год: казавшиеся поначалу локальными события на рынках далекой Юго-Восточной Азии закончились дефолтом не только для ряда финансовых институтов, но и для некоторых государств. Так случилось и в этот раз: китайские беды навели инвесторов на мысли о перегреве и других рынков. В первую очередь пострадали развивающиеся рынки: Бразилия «просела» на 4%, Турция на 4,5%. Но и масштабы снижения в США оказались сопоставимы с крупным

фондовым кризисом 2001 года: Dow Jones «похудел» на 3,3%, а NASDAQ — на 3,9%. Аналогичная ситуация наблюдалась и в Европе.

«Среди развивающихся рынков китайская динамика выглядит просто потрясающе», — комментирует аналитик МДМ-банка Алекс Кантарович. — Акции китайских компаний были самыми дорогими из ценных бумаг развивающихся рынков: их средний показатель P/E (отношение капитализации к чистой прибыли) в 2007 году достигал 19, тогда как на российском рынке он составлял лишь 12,5».

Казалось бы, держателям российских бумаг нечего опасаться перегрева рынка: его динамика хотя была и выше средней, но на фоне китайских акций российские явно пока не созрели для обвала. Тем не менее индекс РТС тоже рухнул вслед за остальными развивающимися рынками, потеряв 3,3%, несмотря на то, что для этого, как считает аналитик Банка Москвы Владимир Веденеев, не было никаких внутренних фундаментальных причин: «Просто Россия не стала исключением в массовом исходе инвестиционных фондов со всех развивающихся рынков». Лидировали в падении те, кого в России пытаются называть «голубыми фишками»: акции ЛУКОЙЛа и Сбербанк потеряли по 4,1%, а у РАО ЕЭС «просели» на целых 5%. Еще серьезнее обстоит дело с бумагами российских компаний на западных рынках: например, ADR МТС упали на 9%. Охлаждение инвесторов, считают в компании «Ренессанс капитал», спровоцировано опасением, что отечественный фондовый рынок слишком привязан к динамике нефтяных цен, а уверенность в их непрерывном росте развеялась еще в начале этого года.

Александр Парамонов из «АК Барс финанс» отмечает, что на следующий день, когда стали известны негативные статистические данные по США (это должно было стать по-настоящему серьезным сигналом для рынка), котировки практически никак на них не отреагировали, и некоторые бумаги даже показали рост. Но общая тенденция сохранилась, и индекс РТС потерял еще 2,5%.

Естественно, «бегство с развивающихся рынков» — рецепт, не годящийся для большинства российских инвесторов. И, возможно, нынешняя встряска станет еще одним стимулом «снятия с нефтяной иглы». Так, Ованес Оганесян из «Ренессанс капитала» рекомендует вкладываться в акции компаний потребительского сектора, потому что потенциал их роста связан не с ценой на нефть, а с консолидационными процессами в отрасли. Впрочем, в ближайшую неделю есть смысл переждать в «живых деньгах». □

золотые слова

**Дмитрий Медведев,**  
первый  
вице-премьер  
правительства  
России  
→

”

**Демографическая политика — это ответственность бизнеса. 30% умерших в 2006 году россиян — трудоспособного возраста** ”

В сентябре 2005 года президент Владимир Путин призвал бизнес поучаствовать в открытии бизнес-школ. И уже в ноябре 2006-го открылась школа в Санкт-Петербурге, в ремонт здания которой 15 компаний вложили \$6 млн. А в строительство бизнес-школы в Москве инвестируют Рубен Варданян, Роман Абрамович и другие предприниматели. Теперь, видимо, следует ожидать и появления показательных санаториев для рабочих.

**Мартин Прагер,**  
внешний  
управляющий  
BenQ Mobile  
GmbH  
→

”

**Немецкая BenQ Mobile будет распродана по частям** ”

В июле 2005 года Siemens передал свое убыточное подразделение BenQ, доплатив \$240 млн. Осенью 2006-го компания, теперь называющаяся BenQ Mobile GmbH, подала на банкротство, поставив 3 тыс. рабочих перед перспективой увольнения за три месяца до обещанного срока. Неудивительно, что не удалось найти инвестора, желавшего приобрести такой актив целиком.



Уго Чавес показал американским нефтяникам, где их место

**Президент Венесуэлы Уго Чавес собирается национализировать нефтяную отрасль страны. Методы уже опробованы российскими властями — хотя действовали они несколько тоньше.** ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

## Путем «Газпрома»

На прошлой неделе президент Венесуэлы Уго Чавес подписал указ о национализации месторождений, принадлежащих американским ExxonMobil, Chevron, ConocoPhillips, французской Total, норвежской Statoil и британской BP. Эта идея не оставляла его давно: борьбу с капиталистами — местными олигархами и иностранными компаниями — он начал, еще когда пришел к власти в 1999 году. Но тогда попытка поставить своих людей на позиции топ-менеджеров в крупнейшей нефтяной компании страны PdVSA (четвертое место в мире по добыче нефти) закончилась плачевно — в 2002 году Чавеса свергла оппозиция. Буквально через два дня ему удалось вернуться к власти: считается, что «народ поддержал президента», однако нефтяники в итоге остались при своем. Тем не менее Чавес, хотя и вынужден был уступить однажды, идею не оставил. В декабре 2006 года он победил на очередных выборах и сразу же вспомнил о желании национализировать стратегически важные отрасли. Первой пала телекоммуникационная компания Nacional Telefonos de Venezuela, а потом Чавес решил взяться за «нефтянку».

В целом действия Чавеса вполне укладываются в общемировую тенденцию, во многом напоминая, например, стратегию российских властей. Так, в декабре прошлого года к «Газпрому» перешел оценивавшийся в \$10–11 млрд контрольный пакет акций компании Sakhalin Energy — оператора проекта «Сахалин-2». Правда, российские власти действовали окольными путями: к продаже контроля участников проекта — Shell, Mitsui и Mitsubishi — вынудили претензии Росприроднадзора. К тому же «Газпром» все-таки заплатил не так уж мало — \$7,45 млрд. У инвесторов есть выбор: уйти из Венесуэлы или создавать СП, в которых 60% будет принадлежать PdVSA. По мнению начальника аналитического отдела БКС Максима Шеина, иностранным компаниям скорее всего придется принять условия: «Конечно, для инвесторов это обернется убытками, — поясняет аналитик. — Однако компания, ведущая бизнес в такой стране, как Венесуэла, прекрасно осознает политические риски».

Размер компенсаций инвесторам еще не определен, но расчета по рыночной цене никто не ожидает — хотя бы потому, что таких денег у Венесуэлы просто нет. Акции компаний уже падают, дальнейшее развитие событий может только увеличить цены на нефть: поводов для роста добычи больше не стало, а явные предпосылки для ее снижения налицо. Ведь если какие-то месторождения отойдут Венесуэле полностью, для их разработки потребуются средства. Денег же после выплаты компенсаций в венесуэльской казне поубавится. □



КТО КОГО

## Альтернативный надзор

Пока в верхах опять разгорается спор, кому должны отойти надзорные функции Центробанка, в регулирование банковской деятельности вмешался Роспотребнадзор.

текст: юлия гордиенко

На днях управление этой службы по Свердловской области предъявило претензии к одному из лидеров рынка потребкредитования, банку «Русский стандарт». Дело возбуждено по заявлениям заемщиков, посчитавших, что банк скрыл истинный размер ставки по кредиту.

До сих пор скрытые или написанные в договоре «мелкими буквами» комиссии приносили специализирующимся на потребкредитовании банкам основной доход. И Роспотребнадзор уже не в первый раз защищает права потребителей финансового сектора — недавно ведомству удалось урезонить еще одного крупного участника рынка потребительского кредитования, Хоум кредит энд Финанс банк (ХКФ). Тогда речь шла о том, что ХКФ выдавал кредиты только после открытия заемщиками особого банковского счета, комиссия за его ведение зачастую превышала проценты по кредиту. После неудачных попыток обжаловать решение банк был вынужден изменить условия договора.

Да и для «Русского стандарта» это также далеко не первое подобное обвинение — уже несколько раз свои претензии к кредитной организации предъявляла Федеральная антимонопольная служба. Однако последний случай с «Русским стандартом» имеет важную особенность: раньше Центробанк в этом вопросе ограничивался лишь необязательными рекомендациями. Но теперь, в середине января, он опубликовал письмо, обязывающее банки раскрывать эффективные ставки по кредитам, и указал конкретный срок — 1 июля 2007 года. Но если ЦБ заявил, что сокрытие эффективных ставок будет считаться нарушением с определенного срока, это автоматически означает, что пока такие действия нарушением не являются.

Начальник управления по связям с общественностью «Русского стандарта» Артем Лебедев утверждает: никаких документов от Роспотребнадзора в банке пока не получали, а потому он не вправе комментировать сложившуюся ситуацию. Однако другим участникам рынка активность Роспотребнадзора кажется на фоне инициатив ЦБ несколько избыточной. «Наказывать банк до 1 июля, когда указание ЦБ вступает в силу, — это перегиб, — считает заместитель председателя правления банка «Авангард» Валерий Торхов. — Ведь сейчас все банки, в том числе и «Русский стандарт», и без того работают над повышением прозрачности». □

В марте в России впервые появятся регулярные внутренние грузовые рейсы: «Аэрофлот-каargo» поставит на них грузовые DC-10, ранее летавшие через страну транзитом.

текст: андрей красавин

## Оправданная посадка

Грузовые авиаперевозки доходнее пассажирских: например, у германской Lufthansa рентабельность по EBITDA по пассажирским перевозкам составила в 2005 году 8%, а у Lufthansa Cargo — 10,3%.

В прошлом году «Аэрофлот» создал отдельное дочернее предприятие — «Аэрофлот-каargo». Сейчас компания выполняет исключительно международные рейсы, но с 10 марта первой среди российских перевозчиков начнет летать по расписанию и внутри России. До сих пор авиагрузы доставлялись по заказу клиентов на charterной основе или в багажных отделениях пассажирских самолетов.

Первыми пунктами в маршрутной сетке станут Новосибирск и Хабаровск, находящиеся на пути рейсов авиакомпании из Европы в Азию. В Новосибирске самолеты «Аэрофлот-каargo» уже сейчас совершают техническую посадку для дозаправки, но принимать дополнительный груз до настоящего момента не могли. Дело в том, что в 2002 году четыре самолета DC-10 были приобретены в лизинг и зарегистрированы за границей. Поскольку компания не платила за них таможенный сбор, самолеты не могли работать в России. «Путь из Европы в Азию через Россию сегодня один из самых загруженных и привлека-

тельных, — объясняет руководитель аналитической службы агентства «Авиапорт» Олег Пантелеев. — Одним из преимуществ «Аэрофлота» перед иностранцами является отсутствие платежей за пролет над нашей страной, а Новосибирск и Хабаровск готовы обеспечивать дополнительную загрузку самолетов».

«Сейчас идет оформление таможенных платежей за DC-10, — рассказал гендиректор «Аэрофлот-каargo» Андрей Горяшко. — К середине недели они будут завершены». Помимо собственного авиапарка перевозчик будет использовать грузовые емкости на пассажирских рейсах «Аэрофлота». Если сейчас в Новосибирск компания отправляет около 80 тонн грузов в месяц, а в Хабаровск — 120 тонн, то с открытием регулярных рейсов эти показатели планируется увеличить до 400 тонн и 240 тонн соответственно. По словам Андрея Горяшко, внутрироссийские перевозки принесут в этом году дополнительно \$5 млн выручки (общий оборот компании должен составить \$280 млн).

Такая прибавка придется «Аэрофлот-каargo» весьма кстати. Ведь по итогам девяти месяцев прошлого года его основной конкурент «Эйрбриджкаargo», входящий в группу компаний «Волга-Днепр», обошел национального перевозчика по объемам (95 тыс. тонн у «Волга-Днепр» против 91,5 тыс. тонн у «Аэрофлота»). □



«Аэрофлот-каargo» теперь полетит в Новосибирск не только ради дозаправки



Крыло на логотипе «Интуриста» скоро приобретет практический смысл

**«Интурист» планирует обзавестись собственной авиакомпанией. Не факт, что это принесет хорошую прибыль, зато сделает его еще более похожим на крупного мирового туроператора.** ТЕКСТ: ДМИТРИЙ КРЮКОВ

## Ему летать охота

TUI Airlines Belgium, Arkefly, Thomsonfly — у всех этих авиакомпаний есть общая черта: они принадлежат международному туристическому концерну TUI. Всего же в активе TUI девять перевозчиков с парком свыше ста самолетов. Подконтрольные авиакомпании имеются и у других мировых туристических гигантов — например, у Thomas Cook. Вот и ВАО «Интурист», развивающееся на миллиардные инвестиции АФК «Система», выразило намерение обзавестись собственным авиабизнесом «по примеру старших».

«Преимущество заключается в экономии средств на перевозках российских туристов за рубежом. Не исключено, что в дальнейшем мы займемся доставкой иностранных туристических групп в Россию», — заявил представитель ВАО «Интурист». Назвать точную сумму экономии он затруднился. А вот мировая практика свидетельствует о том, что вряд ли она окажется выше 2–3%. «С другой стороны, авиакомпания является интересным бизнесом за счет больших оборотов. В таком случае, несмотря на низкую маржу, ее суммарная прибыль может быть достаточно привлекательной», — рассуждает руководитель аналитической службы «Авиапорт» Олег Пантелеев.

Однако есть сомнения, что «Интуристу» удастся обеспечить большие обороты. Хотя в 2006 году турпоток ВАО оценивался почти в полмиллиона человек, по словам экспертов,

ни на одном выездном направлении туроператор не готов загружать борта самостоятельно. А значит, в первую очередь придется рассчитывать на клиентов других туроператоров.

Опыт консолидации чартерных рейсов у «Интуриста» есть: в начале 2006 года он приобрел компанию «Мегаполис авиа charter» (в настоящее время «Авиа charter»), которая в течение года выступила заказчиком около 900 рейсов. Но одно дело играть роль посредника, а другое — полностью взвалить на себя бремя авиаперевозчика. «Надо учитывать, что турпоток подвержен большой сезонности, а содержать самолеты с высокой лизинговой ставкой (\$100–300 тыс. в месяц), не летающие круглый год, невыгодно», — предупреждает Олег Пантелеев. В частности, поэтому многие перевозчики, изначально выбравшие чартерную модель бизнеса, сегодня постепенно наращивают долю регулярных перевозок. Например, за полтора года у «ВИМ-авиа» она выросла с 10% до 25%.

Чтобы привлечь туроператоров, «Интуристу» придется предложить условия не хуже, чем у существующих авиаперевозчиков. «Мы не исключаем сотрудничества и будем с удовольствием летать с „Интуристом“, — говорит PR-директор компании „Тез тур“ Роман Рыбаков. — Надо только посмотреть, что это будет за авиакомпания. Не секрет, что некоторые умеют выбивать для своих рейсов удобное время вылета, а у других так не получается».

Каковы будут условия, станет ясно нескоро. Пока неизвестно даже, каким конкретно образом «Интурист» собирается отрачивать крылья — есть как минимум три варианта. Первый предполагает покупку уже действующего чартерного перевозчика — что, по экспертным оценкам, может обойтись более чем в \$100 млн. Второй, менее затратный способ — передать авиакомпании бренд «Интуриста» в обмен на гарантированный пассажиропоток. Вот только перевозчики типа «Атланта-союза» или «ВИМ-авиа» и без «советского» бренда не жалуются на нехватку туристов. Наконец, «Интурист» может купить небольшую авиакомпанию, главным активом которой является свидетельство эксплуатанта воздушного транспорта. В таком случае сделка может обойтись и в \$1,5 млн, причем позволит запустить проект на полгода, а то и на год раньше, чем если бы он стартовал с нуля с нуля. Правда, затем придется потратиться на собственные самолеты — а даже начальные вложения в лизинг потребуют не менее \$10 млн, причем такая компания вряд ли будет соответствовать имиджу гиганта внутреннего рынка, каким обладает «Интурист».

Впрочем, помимо стремления к экономии «Интурист» наверняка преследует и другую цель — повышение собственной капитализации в преддверии возможного выхода на IPO. А в этом случае, как известно, все средства хороши. □



0%

# ПРИТЯГАТЕЛЬНЫЙ НОЛЬ

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


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

[www.saab.com](http://www.saab.com)

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

[www.cadillac.ru](http://www.cadillac.ru)
**HUMMER**
[www.hummer.ru](http://www.hummer.ru)


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

три вопроса

Кирилл Новиков-Глушков, гендиректор розничной сети по торговле бытовой техникой «Эксперт», рассказал СФ о выгодах вступления в европейский закупочный союз Euronics.



**«Секрет фирмы»:** Кто был инициатором соглашения?

Кирилл Новиков-Глушков: Мы. Вступление в союз открывает перед нами дополнительные возможности: улучшатся условия закупки техники, появится доступ к опыту компаний, давно работающих на конкурентных европейских рынках, а также к технологиям розничной торговли, которые разрабатываются Euronics для своих партнеров. Цену «входного билета» мы не раскрываем, но окупится он, по нашим расчетам, в течение года-трех. В этом году мы планируем довести количество магазинов в сети до 400 и более (сейчас 302.— СФ).

**СФ:** Как изменится схема работы «Эксперта»?

КН-Г: Мы будем работать в прежнем режиме, через российские представительства поставщиков. При вступлении в союз мы обязались выполнять ряд условий, например соблюдать представленность поставщиков на полках в определенной пропорции. Ассортиментная и ценовая политика останутся неизменными — позиционирование «Эксперта» и Euronics одинаково.

**СФ:** Магазины сети перейдут под марку Euronics?

КН-Г: Возможно, но не раньше чем через два года. Мы не планируем ребрендинг в ближайшее время.



«Эльдорадо» создаст магазины уцененной техники со знакомым именем

Для продажи уцененной техники «Эльдорадо» собирается создать целую сеть магазинов с названием «Техносэйл», весьма созвучным с маркой своего главного конкурента —

«Техносила». **ТЕКСТ:** павел куликов

## «Эльдорадо» объявила «Техносэйл»

«Порченный товар не превышает 0,7% от количества товаров в наших супермаркетах, — говорит директор по связям с общественностью «Эльдорадо» Тимофей Суровцев. — Но если учесть обороты «Эльдорадо», это внушительные суммы». Так в компании возникла идея создать целую сеть магазинов по продаже техники с внешними дефектами. По словам Тимофея Суровцева, результатом работы «Техносэйл» должен стать рост рентабельности московских магазинов «Эльдорадо» на 5–10%.

Название проекта идентично названию межсезонных рекламных акций в «Техносиле» («Technosale»), которое использовалось сетью до осени 2006 года. «Сейчас мы называем их просто — «распродажа», — говорит Надежда Сенюк, директор по связям с общественностью «Техносилы». — Ведь в регионах, где мы активно развиваемся, слово sale понимают не все». В «Техносиле» полагают, что «Эльдорадо» подхватило разрекламированное словосочетание. «Название пока рабочее, — парирует Суровцев. — Это просто термин, который буквально означает «распродажа техники»».

Подобной распродажей занимаются все сети электроники, но делают это по-разному. «Мы фотографируем такую технику так, чтобы четко показать дефекты, и размещаем снимки в каталогах интернет-магазина Ultra Connect», — рассказывает директор по развитию бизнеса Ultra Electronics Сергей Суворов. Более того, с 2001 по 2003 годы магазин, торгующий уцененной бытовой техникой, был и у «Эльдорадо». Он находился в Москве и назывался «Телеки-видики», его площадь составляла всего 400 кв. м. По словам участников рынка, проект оказался нерентабельным. «Магазин был закрыт ввиду неудобства эксплуатации», — говорит Суровцев.

Стоит ли, учитывая неудачный опыт, развивать ради уцененной техники целую сеть? Конкуренты в этом сомневаются. Не уверены в будущем проекта и в «Эльдорадо» — первый магазин «Техносэйл» Тимофей Суровцев называет «пилотным», поясняя: «С инициативой свезти всю технику с дефектами в один магазин выступил московский филиал». Формат разовьется в сеть, только если руководство других региональных филиалов сочтет «Техносэйл» эффективным. Впрочем, в пользу этого проекта есть еще один довод: развивая сеть, торгующую дефектным товаром, под названием, практически совпадающим с брэндом своего основного конкурента — «Техносилы», — «Эльдорадо» убивает одним выстрелом сразу двух зайцев: создает канал сбыта неликвидной продукции и формирует негативные ассоциации с конкурирующей маркой. □

**Американский банк Merrill Lynch выкупил пакет акций Russian Carbon Fund, внедряющего экологические технологии, чтобы заработать на торговле российскими квотами на промышленные выбросы.** ТЕКСТ: николай гришин

## Воздух на экспорт

Киотский протокол, подписанный рядом индустриальных стран, включая Россию, обязывает государства с 2008 по 2012 годы сократить совокупные выбросы промышленных газов на 5,2% по сравнению с 1990 годом. Причем участников договора есть выбор — вкладывать средства в снижение выбросов либо покупать квоту у более благополучных в плане экологии стран. Таким образом, в начале 2008 года появляется мировой рынок квот, и «экологически чистые» страны смогут заработать за эти четыре года, по расчетам экспертов, 15–20 млрд евро. Правда, такие индустриально развитые государства, как США и Австралия, хотя и подписали протокол, но ратифицировать его отказались. Однако среди потенциальных покупателей квот остались Евросоюз, Япония, Канада, страны Восточной Европы и Прибалтики. Дело в том, что на эти страны в рамках протокола приходится основная нагрузка: Европа должна сократить выбросы в среднем на 8%, Япония и Канада — на 6%. А Россия и Украина обязались лишь сохранить в 2008–2012 годах среднегодовые выбросы на уровне 1990-го. В итоге Россия, где объемы промышленного производства упали по сравнению с 1990-м примерно на треть, вполне может рассчитывать на 15–20% мирового рынка квот.

Киотский протокол позволяет торговать квотами не только государственным органам, но и отдельным предприятиям. Помимо непосредственно продажи квот документ предусматривает еще один интересный для российских компаний механизм привлечения инвестиций — «проекты совместного осуществления». Он предусматривает сокращение выбросов на конкретном предприятии за счет другого государства, что дает стране-донору льготы в приобретении квот. Впрочем, по словам заместителя директора департамента имущественных и земельных отношений, экономики природопользования Минэкономразвития Всеволода Гаврилова, порядок участия российских предприятий в этой системе еще не определен: над механизмами реализации Киотского протокола внутри страны сейчас работают Минэкономразвития, Минфин и Госдума. Однако работа близка к завершению — эти до-

кументы могут быть подписаны уже весной 2007 года.

Однако отсутствие правовых норм, похоже, не смущает инвесторов. Крупнейший американский инвестиционный банк Merrill Lynch вложил \$200 млн в покупку миноритарного пакета акций Russian Carbon Fund (RCF). Согласно официальному сообщению, в обмен на акции инвестбанк организовал рефинансирование долга компании и сразу же заключил контракт на покупку квот.

RCF — датская компания, реализующая более 80 проектов по сокращению выбросов на российских предприятиях. Начиная с 2008 года датчане будут выступать посредниками между компаниями, внедрившими «чистые» технологии, и странами, нуждающимися в квотах.

Всего до 2012 года RCF собирается сократить выбросы на российских заводах на 140 млн тонн, что позволит продать квот на сумму около \$2 млрд. Такие проекты уже реализуются, например, на ОАО «Азот» в городе Березники.

На перспективный рынок заглядываются не только американцы, и RCF придется столкнуться с жесткой конкуренцией со стороны российских монополий. Так, в начале 2007 года аналогичное СП создали Dresdner Bank и Газпромбанк — прежде всего для работы с производством «Газпрома» и его дочерних предприятий. А РАО ЕЭС еще в 2000 году организовало Энергетический углеродный фонд, который готов снизить выбросы предприятий энергетической монополии за четыре года на 50 млн тонн. □



REUTERS

Российская промышленность теперь сможет, как и вся страна, получать деньги «из трубы»



«Покажите мне хоть одного оператора, который откажется от лицензии на предоставление услуг в 3G»

**СФ** №07 / 2007, стр. 56–58



**Число заявок на российские лицензии связи третьего поколения (3G) превысило ожидания в несколько раз. Однако наиболее вероятные победители — те же, что и предполагались ранее.** ТЕКСТ: оксана царевская

## Дюжина надежд

Еще неделю назад все были уверены, что кроме операторов «большой тройки» — МТС, «Вымпелкома» и «Мегафона», всерьез на лицензию стандарта 3G рассчитывать никому не приходится. Однако совершенно неожиданно Россвязь получила целую дюжину предложений — кроме «большой тройки» их подали SMARTC, Новая телефонная компания, «Инвестэлктросвязь» («Корбина телеком»), «Сумма телеком», Сетевая телекоммуникационная компания, «Челябинская сотовая связь» (представляет интересы Tele2), «Аврора-телеком», «Астелком», «Комтел плюс».

По мнению аналитика J'son & Partners **Ирины Астафьевой**, рассчитывать на лицензию сможет лишь компания, доказавшая, что привлечет значительные инвестиции и покроет сетью 3G всю Россию. Но из «большой тройки» о готовности к масштабным инвестициям в 3G пока говорит лишь «Вымпелком»: по словам главы компании **Александра Изосимова**, к 2009 году оператор готов потратить на развертывание сетей \$300–350 млн. И, как уточнили в пресс-службе «Вымпелкома», в зависимости от рыночного спроса на 3G-услуги инвестиции могут быть увеличены.

Другие компании более щедры на обещания. Например, **Александр Малис**, генеральный директор «Корбина телеком» (ее IPO назначено на 2008 год), гарантирует затраты на третье поколение связи в размере \$500–600 млн. А «Сумма телеком», по словам ее представителя Игоря Рябова, готова вложить в строительство 3G-сетей даже \$700 млн. Еще одним претендентом может стать Сетевая телекоммуникационная компания, образованная региональными операторами (SMARTC, НТК и «Tele2 Россия») специально для конкурса. Как рассказал **СФ** в начале февраля президент Ассоциации региональных операторов **Юрий Домбровский**, Сетевой телекоммуникационной компании удалось зару-

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** В сетях третьего поколения (3G) абонент может пользоваться скоростным интернетом, услугами видеосвязи, смотреть телепередачи. По данным J'son & Partners, к середине 2006 года в мире насчитывалось почти 100 млн абонентов 3G-сетей. Россия отстает от европейских стран в освоении стандарта 3G почти на пятилетку. 26 февраля истек срок приема заявок на участие в конкурсе Россвязи на 3G-лицензии. 20 апреля Россвязь вскроет конверты и определит, кто получит право предоставлять услуги подвижной радиотелефонной связи в новом стандарте.



Глава Россвязи Андрей Бескоровайный не позволит регионалам из Сетевой телекоммуникационной компании сесть на один стул

**Рассчитывать на лицензию сможет лишь компания, доказавшая, что привлечет значительные инвестиции и покроет сетью 3G всю Россию**

читься инвестиционной поддержкой крупнейших мировых операторов — шведской группы Tele2 и южнокорейской КТ (Korea Telecom). Однако надежды регионалов, входящих в Сетевую телекоммуникационную компанию, могут разбиться о железную логику руководителя Россвязи **Андрея Бескоровайного**: «„Сложить“ лицензии и ресурсы входящих в консорциум структур не получится». Видимо поэтому участники пула решили подстраховаться, подав еще и отдельные заявки.

Однако победителей будет не больше трех, и объявленные Россвязью условия не оставляют поля для интриги. Удельный вес такого фактора, как текущие возможности компании (в том числе «возраст» оператора, количество лицензий и регионов, где он работает) составляет почти 50% в общем весе критериев для оценки конкурсных предложений. А здесь региональным компаниям или неофитам телекоммуникационного движения конкурировать с федералами сложно. □





orange-business.ru



бизнес — это красиво

Equant, France Telecom и Orange объединились  
под маркой **Orange Business Services**.

**открывая новые возможности**

+7 (495) 777-0-800

Business  
Services





## Сколько компании платят увольняемому топ-менеджерам

С некоторыми сотрудниками, допустившими грубые ошибки, владельцы компаний расстаются не иначе как со слезами на глазах: компенсации за досрочную отставку namного превосходят суммы окладов.



№

1

### Награда за долги.

Впервые за 142 года своего существования британский банк HSBC (активы в первом полугодии 2006 года составили \$1,74 трлн) объявил о возможных убытках в размере \$1,8 млрд. Виновниками оказались глава американского отделения HSBC Сэнди Дериксон и глава североамериканского представительства Бобби Мехта. Отделения, которыми руководили топ-менеджеры, выдали рискованных вторичных ипотечных кредитов (под залог уже заложенной недвижимости) на \$11 млрд. Роковым стало падение

цен на недвижимость, вследствие чего банк не мог выручить за квартиры стоимость, соответствующую суммам кредитов. Тем не менее Дериксон и Мехта получили за досрочное расторжение контракта компенсации в общей сложности на \$40 млн (для сравнения, за два года они заработали \$11,5 млн и \$22,8 млн соответственно). Более того, вместо претензий банк поблагодарил их за вклад в развитие бизнеса. □

№

2

**20 лет компенсации.** За шесть лет исполнительный директор американской сети магазинов Home Depot Боб Нарделли заработал \$64 млн. В качестве компенсации при увольнении в январе 2007 года менеджер, обвиненный в «высокомерном отношении к сотрудникам и излишне жестком руководстве», получил \$210 млн — сумму, равную своему жалованию за 20 лет. На сегодняшний день это рекордный по размеру «золотой парашют». Скорее всего, акционеры не прогадали. С апреля по август 2006 года котировки ценных бумаг Home Depot на Нью-Йоркской фондовой бирже упали с \$43 до \$30. Но сразу после увольнения Нарделли котировки подскочили до \$41 за акцию. □

№

3

**Плач ЕМІ.** Увольнение Нарделли — не единственное дорогое расставание, случившееся в январе 2007 года. Председатель совета директоров звукозаписывающей компании ЕМІ Ален Леви ушел с поста, получив \$14 млн отступных. По итогам первых шести месяцев 2006 финансового года EBITDA компании составила \$119 млн, тогда как в аналогичный период 2005 года — \$155 млн. Кроме того, акционеры сочли, что Леви расторг несколько привлекательных контрактов, например с популярной певицей Мэрайей Кери. □

№

4

**Дорогая инициатива.** За шесть лет (с 1999 по 2005 год), в течение которых HP возглавляла Каролина Фьори, акции компании упали на 63%. Одной из причин стала неудачная покупка компании Compaq в 2002 году за \$19 млрд, на которой настояла Фьори: сделка так и не окупилась. После этого активный топ-менеджер попыталась объединить подразделение по производству принтеров с компьютерным. Но акционеры не позволили реализовать инициативу. Чтобы освободить Каролину Фьори от должности генерального директора, они не пожалели отступных в размере \$42,5 млн. □

№

5

**Полез в бутылку.** За досрочный уход на пенсию генеральный директор Coca-Cola **Дуглас Ивестер** (на фото) получил \$30 млн и право на пожизненные выплаты в размере \$56,3 тыс. в месяц. Ивестер занял ответственный пост в 1997 году и сразу же приступил к реформам в области маркетинга и ИТ. Новации не принесли ожидаемого результата. Напротив, в 1999 году прибыль компании оказалась на 20% меньше, чем двумя годами ранее, а доходность акций упала с 56% до 35%. Ивестер попытался решить финансовые проблемы, повысив для буттлеров закупочные цены на ингредиенты. Но партнеры компании возмутились, и CEO был отправлен на покой. □





# ЛАЗЕРНАЯ ПЕЧАТЬ HP ДОСТУПНА КАЖДОМУ!

## Правильное решение – залог успеха!

А правильное решение при выборе принтера – это ещё и гарантия надёжной, бесперебойной работы, высокий результат и минимальные вложения. Для индивидуальных пользователей и компаний любого размера у HP есть доступные по цене модели.

С новыми монохромными принтерами HP вам доступно всё!



**HP LASERJET 1018**

Компактный монохромный лазерный принтер по очень низкой цене.



**HP LASERJET P2015**

Компактный монохромный лазерный принтер с увеличенной производительностью.



**HP LASERJET P3005**

Высокоскоростной надёжный монохромный лазерный принтер.



**Retail Partner**



Тел.: **8-800-200-3-500** Сайт: **www.hp.ru/LJ**

**Партнеры:** Ашан – сеть гипермаркетов [www.auchan.ru](http://www.auchan.ru); Белый ветер – ЦИФРОВОЙ [www.digital.ru](http://www.digital.ru); ИОН цифровой центр (495) 5-444-333; КламаС (347) 2-912-112; Компания "МИР" 8-800-200-2-800; Компания "МЭЛТ" (843) 511-12-12; Компания "Форте-ВД" (3472) 489-999; Компания Эльдorado [www.eldorado.ru](http://www.eldorado.ru); Компьютерная компания ООО "Арсенал + " (3452) 464-774; Компьютерный мир (812) 333-00-33; Компьютер-трейд (3852) 666-900; Компьютер-Центр Кей 074; М.Видео 8-800-777-777-5; НЭТА (383) 218-22-18; ООО "Офисный Мир КМ" (863) 295-50-10; Прага (846) 2-701-701; Розничная сеть USN Computers (495) 775-82-02; Сеть компьютерных магазинов "Эр-Стайл трейдинг" (495) 514-14-14; Сеть магазинов "Домашний Компьютер" (8312) 77-82-92; Сеть магазинов Техносила [www.technosila.ru](http://www.technosila.ru); Сеть магазинов цифровой техники СтартМастер (495) 785-85-55; Технопарк [www.technopark.ru](http://www.technopark.ru); Трилайн (343) 378-70-70; Федеральная сеть компьютерных центров POLARIS 8-800-2000-757; Media Markt [www.mediamarkt.ru](http://www.mediamarkt.ru); METRO Cash & Carry [www.metro-cc.ru](http://www.metro-cc.ru).

© 2007 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. На правах рекламы.



# версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

**По темпам роста экономики Испания занимает первое место в ЕС. А как инвестировать в перспективный рынок, основатель первой российской медиаимперии знает не понаслышке ”**



## Чистый эксперимент

У российских госолигархов и инвестбанкиров, которые, по слухам, настолько равнодушны к испанским курортам, что даже обзавелись там виллами, появился замечательный сосед. Опальный медиамагнат Владимир Гусинский стал подданным этой европейской страны, доказав, что его предки — испанские иудеи — были изгнаны с Пиренейского полуострова во время Реконкисты.

Примечательно, что Гусинский уже имеет два гражданства — российское и израильское. Правда, в Москве ему появляться противопоказано. Дело о мошенничестве, из-за которого основатель НТВ вынужден был даже несколько дней провести в Бутырке и в результате уступить свои главные медиаактивы «Газпрому», еще не закрыто. Зато на Земле обетованной первый президент Российского еврейского конгресса и совладелец крупнейшей израильской газеты Maariv до сих пор чувствовал себя весьма вольготно. Другое дело, что израильское гостеприимство нередко осложняет взаимоотношения еврейского государства с государством российским. И в ответ на упреки в продаже оружия странам-изгоям вроде Ирана или Сирии и покровительстве террористическим организациям вроде «Хамаса» Москва пеняет Иерусалиму за потакание «лицам, скрывающимся от российского правосудия».

А ведь израильская политическая жизнь полна сюрпризов. Не исключено, что скоро свой пост покинет заподозренный в коррупции премьер-министр Эхуд Ольмерт. Причем за его отставку ратует другой, на сегодняшний день гораздо более симпатичный Кремлю медиамагнат — владелец холдинга «Московские новости» Аркадий Гайдамак. Недавно он создал общественное движение «Гражданская справедливость». Самого Гайдамака стезя политика, по его собственному признанию, не прельщает. Однако имеющийся у основателя «Гражданской справедливости» ресурс позволяет ему поспособствовать приходу к власти лидера партии «Ликуд» Беньямина Нетаньяху.

Взаимоотношения Владимира Гусинского с Нетаньяху далеки от идеальных. И если лидер «Ликуда» станет-таки премьером, то опальный российский олигарх будет чувствовать себя в Израиле уже не столь комфортно. Тем более что Гайдамак постарается максимально сблизить новое израильское руководство с Кремлем. Но как новоиспеченный испанский подданный, Гусинский становится неуязвим для российской Генеральной прокуратуры не только на исторической родине, но и во всех странах Евросоюза.

Немаловажно и то, что по темпам роста национальной экономики Испания занимает первое место в ЕС. А как инвестировать в перспективный рынок, основатель первой российской медиаимперии знает не понаслышке. Просто в России и Израиле в бизнес-проекты Владимира Гусинского часто вмешивалась политика. В абсолютно чужой для него Испании у российского экс-олигарха есть шанс поставить чистый эксперимент. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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



# Выбери из двух



Chevrolet Lacetti



Chevrolet Spark



Chevrolet Lacetti

от \$ 13 550

Chevrolet Spark

от \$ 8550

# Выбери из трех



0% + 0%  
финансирование



страховка  
с поддержкой



3 года  
GM Assistance

Реклама. Товар сертифицирован

Розничная цена, рекомендуемая импортером «Дженерал Моторз Дау энд Технолоджи СНГ».

Только этой весной официальные дилеры Chevrolet\* предлагают уникальные условия при покупке Spark и Lacetti. У вас есть отличный выбор из 3 потребительских программ\*\*:

- наиболее выгодные условия покупки GM Finance — от 0% первый взнос и от 0% по кредиту\*\*\*,
- страховка с поддержкой \$ 350 на Chevrolet Spark и \$ 500 на Chevrolet Lacetti\*\*\*\*,
- услуги сервисов по всей России и круглосуточная помощь на дорогах от GM Assistance на 3 года.

\* Указанные условия предлагаются официальными дилерами Chevrolet, принимающими участие в акции «0%+0% финансирование» или «страховка с поддержкой», или «3 года GM Assistance».

\*\* Все условия программ действительны для Chevrolet Lacetti (в любых комплектациях) и Chevrolet Spark (кроме комплектаций A5LG500, A5LG506 и A5LG504).

\*\*\* GM Finance — совместная программа автокредитования Альфа-Банка и GM. «0%+0% финансирование» — уникальная программа кредитования автомобилей Spark и Lacetti, позволяющая приобрести автомобиль с 0% первоначальным взносом и 0% по кредиту, что означает отсутствие переплаты за автомобиль, т. е. сумма ежемесячных платежей при сроке кредита 1 год и первоначального взноса будет равна общей стоимости автомобиля. Дополнительная информация: минимальная сумма кредита \$ 4000, максимальная сумма кредита \$ 25 000, единовременная комиссия \$ 199. Ставка, указываемая в кредитном договоре, 9%. Подробнее о программе спрашивайте в салонах официальных дилеров Chevrolet, на сайте [alfabank.ru](http://alfabank.ru) и в справочно-информационном центре Альфа-Банка: + 7 495 788 88 78 (для Москвы), 8 800 200 00 00 (для регионов). ОАО «Альфа-Банк» самостоятельно принимает решение о предоставлении либо отказе в предоставлении кредита.

\*\*\*\* При покупке автомобиля у официального дилера Chevrolet, участвующего в акции, и предоставлении страховки КАСКО, полностью оформленной на новый автомобиль в любой страховой компании по выбору покупателя, покупатель получает скидку от дилера в размере \$ 350 на Chevrolet Spark и \$ 500 на Chevrolet Lacetti.



Программа автокредитования GM Finance.  
Горячая линия Chevrolet: 8-800-200-00-76  
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия Банка России № 1326 от 29.01.1998 г.



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

Узнайте больше по телефону горячей линии: **8 800 200 0076**

Chevrolet. Большой плюс.



CHEVROLET





ALAMY/PHOTAS





# частная практика

ИННОВАЦИИ

амбиции → с30  
смена курса → с34  
конкуренция → 38

БЕЛОРУССКИЙ МОЛОКОЗАВОД «САВУШКИН ПРОДУКТ» СТРОИТ ПЛАНЫ ЭКСПАНСИИ В РОССИЮ. В ЭТОМ ДОЛЖНЫ ПОМОЧЬ ИНВЕСТИЦИИ И ОПЫТ ЗЕМЛЯКА — РЫБНОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ «САНТА БРЕМОР», КОТОРЫЙ СНАЧАЛА ДОБИЛСЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ УСПЕХА, А НЕДАВНО КУПИЛ «САВУШКИН ПРОДУКТ».

## Союз молока и рыбы

текст:

павел куликов

«Бабка мне сказала: сынок, иди в мясомолочный техникум — хоть с голоду не помрешь». Так Александр Савчиц оказался вовлеченным в молочную индустрию. Детство он провел в деревне Остранка на востоке Белоруссии. Техникум Савчиц окончил и после этого пошел работать старшим инженером по технике на Брестский мясокомбинат.

В 1976 году Савчиц перешел на Брестский молочный комбинат (впоследствии был переименован в «Савушкин продукт»), уже по настоянию работавшей там супруги. Сначала был слесарем, инженером, потом старшим экономистом в отделе сбыта. Савчиц заочно окончил педагогический институт. Для него не имело значения, какое образование получать, просто «в советские времена без корочки на должности не назначали». 15 лет ушло на то, чтобы стать заместителем директора, 20 лет — чтобы возглавить предприятие.

Во главе с Александром Савчицем «Савушкин продукт» стал крупнейшим производителем молочных продуктов в Белоруссии. А в прошлом году у молокозавода появился шанс начать масштабную экспансию на восток. Компания обзавелась новым стратегическим инвестором — им оказался белорусский производитель пре-сервов «Санта Бремор», который в декаб-

ре 2006 года стал владельцем 75% акций молокозавода.

Годовой оборот «Санты» за последние два года вырос на 80% и сейчас составляет \$180 млн против \$100 млн у «Савушкиного продукта». Кроме того, у «Санты» за плечами успешный опыт работы в России. Объем продаж компании на российском рынке — \$62,5 млн (у «Савушкина продукта» — \$24 млн).

Генеральному директору «Санта Бремор» Александру Мошенскому сложно ожидать эффекта синергии от своих активов. Даже каналы дистрибуции у продуктов разные. «Сельдь хранится при температуре минус 8–18 градусов, а молоко — при плюс 4–6», — объясняет он. У Мошенского была другая причина купить молочное предприятие. «У завода есть инновационные продукты со „славянским акцентом“», — говорит он. С помощью нескольких продуктов, по вкусу приближенных к классическим, «деревенским» тво-

с23





Александр Савиц готов к атаке на российский рынок

#### ДОСЬЕ

ТОВАРЫ ПОД МАРКОЙ «САВУШКИН ПРОДУКТ» выпускаются в белорусском Бресте на заводе, построенном в 1976 году по проекту датских промышленных архитекторов. 75% предприятия сейчас принадлежит брестскому рыбному производителю «Санта Бремор», 10% — колхозам-поставщикам, 1,15% — государству, остальное — частным лицам, в том числе гендиректору Александру Савицу. Оборот ОАО «Савушкин продукт» в 2006 году составил \$100 млн. Завод выпускает более 200 наименований продукции. В объемном выражении почти 60% занимает производство сухого молока и масла, 40% приходится на кисломолочные продукты: молоко, кефир, ряженку, сметану, творог, йогурты и т. д. Кроме того, компания выпускает сыр и соки, но пока в незначительных объемах. На экспорт уходит 30% продукции, из которых 80% приходится на российский рынок. На белорусском рынке компания занимает 7% в объемном выражении. На российском рынке, по собственным оценкам, — не более 1%.

рогу и молоку, белорусский молокозавод хочет застолбить место на российском рынке, а потом «подтянуть» и остальные продукты — традиционные.

«Молочный рынок больше рыбного, хоть и конкуренция на нем жестче», — говорит Мошенский. Он надеется, что молочное предприятие даже перерастет рыбное, начнет обрывать заводы, как «Вимм-Билль-Данн» (ВВД), и когда-нибудь войдет в пятерку лидеров на российском рынке.

## Тотальная экономия

СКОЛЬКО СРЕДСТВ ИНВЕСТИРОВАНО в «Савушкин продукт», Мошенский и Савиц не сообщают. Однако после сделки завод сможет завершить модернизацию, на которую ушло пять лет и 64,5 млрд белорусских рублей (около \$30 млн). Сейчас новейшие компьютеризированные линии составляют 80% всего заводского оборудования.

Перед тем как пройти к цехам, посетитель должен заполнить анкету, где нужно указать, не страдает ли он какими-нибудь кишечными заболеваниями. Затем облачиться в спецодежду и вымыть руки. Для чего это нужно делать — непонятно. Производство все равно приходится осматривать через стеклянные стены. «Мы даже правительственные делегации в цеха не пускаем», — утверждает заместитель директора завода по связям с общественностью Елена Бабкина.

«Когда-то творог здесь готовили в открытой ванне», — рассказывает Савиц. Теперь заводские цеха — хитросплетение множества блестящих металлических труб, цистерн и агрегатов. Молоко перетекает по трубам из одного цеха в другой, и производство кефира, творога или йогурта скрыто от глаз. Все, что можно увидеть, — это данные, например, о жирности молока или содержании бактерий, которые вывостятся на мониторы.

В 2006 году предприятие прошло сертификацию по международной версии стандарта ISO 14001. Теперь оно разделено на зоны: рабочие из аппаратного цеха носят желтые шапки, а из творожного — красные. Каждый сотрудник имеет доступ только в свою зону, а «нарушителя» сразу видно по цвету шапки.

По заводу расклеены предупредительные объявления с рыночными ценами на энергоносители и воду. «Каждую копейку считаем», — говорит Савиц. — На Западе для производства тонны молока расходуется тонна воды, у нас раньше было пять, сейчас — две с половиной, в этом году будет полторы». Потребление электроэнергии по сравнению с советскими временами «Савушкин продукт» сумел снизить в восемь раз.

Государство поощряет экономию. В 2005 году завод приобрел линию, которая упаковывает молочные продукты в пакеты Lean Pack шведской фирмы Esolean из похожего на полиэтилен материала. Они полностью разлагаются под длительным воздействием прямых солнечных лучей. Теперь «Савушкин продукт» частично освобожден от налога, которым в Белоруссии облагается каждый продукт, упакованный в картон. На налог приходится всего 10% стоимости упаковки, но Александр Савиц утверждает, что вложения в инновацию все равно финансово оправданы.

Следующим шагом будет безотходное производство. Например, при изготовлении творога молоко разделяется на молочный белок и сыворотку, которая считается вторсырьем. На заводе думают, как разделить ее на порошок для кормления скота и воду для промывки заводского оборудования. На «безотходные» проекты государство дает беспроцентные кредиты.

По словам Савчица, на этом вмешательство властей в жизнь завода заканчивается, хотя государству и принадлежит 1,15% акций предприятия. «Савушкин продукт» мало чем отличается от современных российских производств. Однако, по мнению Савчица, по части сырьевой базы завод выигрывает у российских конкурентов. «За то, что сохранил сельское хозяйство, — говорит он, — президенту огромное спасибо».

## Друг государства

БОЛЬШИНСТВО ХОЗЯЙСТВ, поставляющих молоко на российские молокозаводы, используют экстенсивный метод молочного животноводства. Коровы свободно пасутся на территории хозяйства и дают молоко лишь в теплое время года. Летом случается перепроизводство, обвал цен, и для молочных хозяйств это порой кончается банкротством. Зимой с проблемами сталкиваются производители. Из-за дефицита сырья они почти все используют сухое молоко.

«71% москвичей убеждены, что покупают молоко без содержания сухого моло-

ка, — говорит управляющий партнер CVS Consulting **Михаил Мищенко**. — При этом почти вся молочная продукция на рынке изготавливается с его добавлением». В частности, ВВД некоторое время покупал сухое молоко у того же «Савушкина продукта».

В России и на Украине 70% поставщиков на молочные производства — частные лица. Савчиц имеет собственное хозяйство на 4,5 тыс. голов скота, треть из них — дойные коровы, остальные — телята, быки и коровы на откорме, которых компания сдает на мясокомбинат. Также поставщиками завода являются 72 колхоза из всех областей Белоруссии. Около 60 уже перешли на интенсивное животноводство, при котором коровы стоят в закрытых помещениях, как куры на птицефабрике, и доятся круглогодично.

Фактор сезонности все же есть: летом завод принимает 1000 тонн молока, а зимой — 600–700 тонн. По этой причине «Савушкин продукт» зимой не производит сухого молока, но на выпуск своих продуктов заводу сырья хватает. «Мы используем только цельное молоко», — утверждает Александр Савчиц.

«Когда мы посчитали все дотации, которые получают сельхозпроизводители в Германии, вышло до 300 евро на 1 га, — говорит Савчиц. — У нас и близко этого нет». Впрочем, если хозяйству в Белоруссии удастся добиться даже среднего по республике показателя 4 тыс. литров молока в год на одну корову, то оно может рассчитывать на бесплатную доильную уста-

## НОУ-ХАУ

### Чтобы проникнуть на российский рынок, белорусский молокозавод «Савушкин продукт»:

- использует только цельное молоко: сельское хозяйство в Белоруссии субсидируется, и дефицита сырья нет;
- разработал уникальное позиционирование: «инновационные продукты со славянским акцентом»;
- производит для крупных ритейлеров товары private label, чтобы получить выгодные условия для входа в сети;
- избирательно относится к инвестированию средств и использует все возможные пути для получения прибыли.

новку. Отпускные цены на молоко тоже диктуются государством.

Когда в Белоруссии «акционировались» молочные заводы, неременным условием было, чтобы сельскохозяйственные кооперативы — колхозы — становились владельцами части акций. Таким образом государство добивалось, чтобы они лучше следили за качеством молока для заводов. «Ничего особенного, — пожимает плечами Александр Савчиц. — В Польше, Германии и Голландии есть предприятия, которые на 100% принадлежат поставщикам молока».

Акционерами «Савушкина продукта» являются 55 его поставщиков-колхозов. До декабря 2006 года их совокупная доля составляла 33,5%. Государству принадле-

ИМПОРТ ГРУЗОВ ИЗ КИТАЯ?  
С НАМИ ЭТО ПРОСТО.

ВНИМАНИЕ

Свидетельство ГТК РФ № 00038460225/00

**DHL**





В цехах молочного завода своих и чужих различают по цвету шапок

## Если хозяйству в Белоруссии удастся добиться показателя 4 тыс. литров молока в год на одну корову, оно может рассчитывать на бесплатную доильную установку

жало 3,5%, менеджменту завода — 11,4%, еще 20% к тому времени уже приобрела «Санта Бремор». Остальные акции были распылены между множеством юридических и частных лиц.

Последняя сделка с рыбным производителем была проведена через допэмиссию, и доля колхозов сейчас размылась до 10%. Однако, по словам Савчица, колхозы согласились на это практически единогласно. Появление крупного акционера придавало им уверенности. К тому же Савчиц договорился с колхозами о том, что помимо дивидендов будет отправлять им 10% своей прибыли, что несколько компенсировало снижение их доли в акционерном капитале. Эти деньги делятся между ними пропорционально объемам привезенного на предприятие молока.

«Кроме того, мы приобрели 300 промышленных холодильников, — рассказывает Савчиц. — Кому-то отдали в зачет постав-

ляемого молока, кому-то продали в рассрочку, в зависимости от финансового состояния колхоза». Впрочем, это было больше помощью самому себе, чем поставщикам: уже через два часа молоко теряет часть своих свойств, если его не охладить. Так Савчиц получил определенный контроль над качеством сырья, и это помогает ему производить продукты, по вкусовым характеристикам близкие к деревенским.

### Молочный прагматизм

БЕЛУССКИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ консервативен. Когда в 1991 году «Савушкин продукт» первым в стране заменил стеклянную бутылку картонной упаковкой, это вызвало бурю возмущения и спад продаж: пакеты было невозможно применить в хозяйстве. А «йогуртную сметану», которая в Европе используется для десертов, белорусы все равно чаще добавляют в борщ.

Поэтому подавляющую часть ассортимента компании составляют традиционные молочные продукты — молоко, кефир, ряженка, сметана. Йогурты завод стал производить первым в стране в 1997 году, но потом Савчиц, боясь сдал этот сегмент транснациональным компаниям. Вместо современной линии по упаковке йогуртов он приобрел за 1,5 млн евро оборудование, позволяющее увеличить срок хранения творога.

По словам члена правления ВБД **Марии Каган**, маржа у йогурта выше, чем у любого другого молочного продукта, и достигает 50%. Но Савчиц все равно предпочитает традиционные продукты, а на йогурты приходится лишь 2–3% общего объема производства.

Четыре года назад компания «взяла на баланс» убыточный сыродельный завод с устаревшим оборудованием и долгами на \$500 тыс., который был построен немцами в городке Каменец еще в 1942 году. Вложив \$4 млн в его восстановление, Савчиц в будущем ждет от него большой отдачи. «В Италии и Франции потребление сыра составляет 20 кг на человека в год, а в Белоруссии — пока всего 3 кг», — говорит он.



## Прибавка по \$15 млн каждый год динамика оборота компании «Савушкин продукт»

\$ млн

РЫНОК

ПО ДАННЫМ МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА, потребление молока в России составляет 235 кг на душу населения в год при рекомендуемой медицинской норме 392 кг. При этом производство молока на душу населения — 217 кг, остальное приходится на импорт. Потребление традиционных молочных продуктов стагнирует, а инновационных, наоборот, растет.

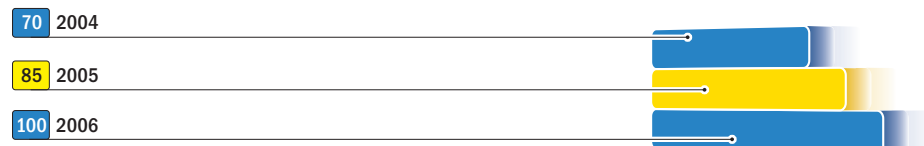
По данным «Комкона», лидирующие по потреблению бренды в сегменте творожков — «Чудо творожок» («Вимм-Билль-Данн») с долей 24,7% от числа опрошенных, Danissimo (Danone) — 23,6% и «Активиа» (Danone) — 17,5%. В сегменте густого йогурта лидируют «Эрмигурт» (Ehrmann) — 27,2%, «Чудо йогурт» («Вимм-Билль-Данн») — 25,9%, «Активиа» (Danone) — 24,7%. В сегменте пакетированного молока тройка брендов-лидеров выглядит так: «Домик в деревне» («Вимм-Билль-Данн») — 25,1%, «Веселый молочник» («Вимм-Билль-Данн») — 22,5%, «Простоквашино» («Юнимилк») — 11,1%.

творог. Среди продаваемых в рознице видов творога это, пожалуй, самый дорогой: упаковка весом 280 г стоит примерно 50 руб.

Другой продукт-локомотив — зерненный творог «101 зерно», который по вкусу тоже близок к деревенскому, но туда еще добавляются густые сливки. Похожий творог «Савушкин продукт» производит по программе копакинга под брендом «Домик в деревне» — для ВБД и по его рецептуре.

Недавно ВБД наладил собственную линию по производству зерненого творога на Лианозовском молочном заводе. По словам Марии Каган, ее компания все равно продолжит сотрудничество с «Савушкиным продуктом», хотя и станет его прямым конкурентом.

«На это я смотрю нормально», — говорит Савчиц. Он считает себя первопроходцем категории, а ВБД помогает ее развивать. Кроме того, интерес ВБД для Савчица — показатель того, что у продукта есть большое будущее: «Они же лидеры рынка, и в этот сегмент идут не зря». Как говорит Мария Каган, категория зерненого творога выросла примерно на 30% за 2006 год, в то время как рынок в целом, по данным Молочного союза России, — на 3,4%. В последующие несколько лет, считает Каган, такая динамика сохранится.



Источник: «Савушкин продукт»

Впрочем, Савчица консерватором не назовешь. Так же как Мошенский, он много путешествует, «переосмысливает» на российский манер продукты западных компаний и в результате получает свои — инновационные (о том, как это делает сам Мошенский, см. **СФ** №45/2004). Так появился, например, кефир с огурцом и укропом «для мужской аудитории».

При этом даже в сфере инноваций Савчиц в свойственной ему манере возводит в ранг кulta экономию и прагматизм.

Например, в 2004 году «Савушкин продукт» стал выпускать напитки на основе сыворотки, распространенные в Европе, но почти не известные в Белоруссии и России. Из сыворотки, которая у нас считается отходами при производстве творога, «Савушкин продукт» делает молочные напитки «Свежесть» и «Актив стиль».

Помимо сыворотки, которая «сама по себе не очень-то вкусная», в «Актив стиль» добавляют молоко и сок. «Если компоненты смешать просто так, то получится бурда», — говорит главный технолог завода **Татьяна Исатенко**. Савчиц снова нашел прагматичный выход. Чтобы соединить сок, молоко и сыворотку, «Савушкин продукт» опять-таки использует отходы производства — вещества, извлекаемые из шелухи, которая остается после выжимки сока из яблок.

На этом гендиректор «Савушкина продукта» не остановился. Для производства напитка понадобился соковый концентрат, и экономный Савчиц стал покупать его по более низкой цене — крупными партиями, заодно освоив и производство соков. На белорусском соковом рынке конкуренция не такая жесткая, как в России, так что сокам «Монтик», которые производит «Савушкин продукт», возможно, тоже перепадет свой маленький кусок рынка. Да и на российском рынке за последний год совокупная доля мелких производителей выросла больше чем на 3% — так что шанс есть.

«Савушкин продукт» производит все, что только можно произвести из молока. При этом компания больше следит за качественными показателями, чем за объемами. Например, сухое молоко завод делает «по стандартам выше гостовских» и только на заказ — в частности, для компаний Nestle, Mars и Danone. В 2006 году стоимость килограмма сухого молока на бирже составляла \$2, но «Савушкин продукт» продавал его по \$2,5. Клиенты были готовы переплачивать за высокое содержание в нем белка. «Можно производить только сухое молоко и быть богатым», — утверждает Савчиц. Но основную ставку он все равно делает на кисломолочные продукты, поставляя за границу творог, молоко, кефир, ряженку и сметану.

### Чужие бренды

НА ЭКСПОРТ ЗАВОД ОТПРАВЛЯЕТ около 30% всего объема продукции. Сухое молоко он продает даже в такие страны, как Мексика и Япония. Цельномолочные же продукты завод поставляет лишь в некоторые страны СНГ — в Россию, Казахстан и на Украину. При этом рынки Москвы, Санкт-Петербурга, Калининграда и Тулы занимают 80% в экспорте молокозавода.

В Белоруссии «Савушкин продукт» больше известен как производитель молока. В России ставка делается на продукты с премиальным позиционированием, как, например, творог «Савушкин хутор» — единственный продукт компании, который активно рекламируется по российскому телевидению.

По вкусу творог приближен к деревенскому, который на развес можно купить на открытых рынках, но «Савушкин продукт» продает его в сетях в современной упаковке, которую на заводе называют «лепесток» — это прозрачная ванночка треугольной формы. Распаковав творог, верхнюю часть «лепестка» можно герметично закрыть, чтобы творог не обветрился. На российском рынке «Савушкин продукт» единственный так упаковывает

## Из сыворотки, которая считается отходами при производстве творога, «Савушкин продукт» делает молочный напиток «Актив стиль»

Пару лет назад Савчиц нашел простое решение в работе с розницей. Если делать для крупных ритейлеров продукты private label, то и условия для вхождения в сети будут выгодными. Продукты белорусского молокозавода есть практически во всех крупнейших розничных сетях: «Пятерочка», «Ашан», Metro, «Патэрсон» и т. д. Ритейлеры продают у себя одновременно товары под брэндами «Савушкина продукта» и те же самые продукты белорусского завода, но под своими марками.

В производстве товаров private label директор молокозавода не видит ничего зазорного. «В Италии я был на заводе, у которого своей марки нет вообще, — рассказывает Савчиц. — Там даже пробки образуются из молокозаводов: стоит 20 линий, завод делает сразу 40 частных марок молока, ну и зарабатывает колоссальные деньги».

«Александр Васильевич просто хвастается, что его продукция востребована ведущими сетями, — улыбается Мошенский. — На самом деле он понимает, что долгосрочной стратегии на производстве private label не выстроишь: надо продвигать собственные брэнды». Савчиц продвигает, но и здесь старается не распылять средства: «В 2006 году в рекламу на российском рынке мы вложили около

\$1 млн, а в 2007 году увеличим рекламный бюджет не менее чем на 30%».

Нормальный уровень расходов на рекламу в потребительском секторе — до 7% оборота, у белорусского молочника получается 1%. Скромного бюджета хватит на то, чтобы покупатель совершил пробную покупку, а дальше пусть оправдывают себя миллионные вложения в оборудование, которое придает творогу «деревенский» вкус.

### Сельское казино

НА БЕЛОРУССКОМ МОЛОЧНОМ РЫНКЕ

«Савушкин продукт» занимает 7% в объеме выражения. На российском из-за большой доли private label в экспорте оценить долю компании сложно. Аналитики учитывают белорусский молокозавод в своих исследованиях лишь с начала 2007 года.

«Мы внесли „Савушкин продукт“ в свою панель по просьбе российских молочных производителей», — признается старший аналитик компании «Комкон» Ирина Васенкова. Компания стала объектом внимания конкурентов после того, как сама объявила об увеличении продаж на московском рынке на 160% по итогам 2006 года. Как бы там ни было, доля белорусского молокозавода пока невелика — по собственным данным, она не превышает 1%.

У Мошенского и Савчица есть одна общая проблема: молочные и рыбные продукты рискуют быть вытесненными другими категориями. Рыба соперничает с мясом, а молочные продукты — с соками, газировкой и даже снеками.

Когда в США стало падать потребление молока, местные молочники объединились, проведя кампанию Got Milk? («Молочка не найдется?»). Они финансировали рекламу, в которой снимались звезды с молочными «усами». Есть ли у Савчица на этот счет своя креативная идея?

— Конечно, есть! У нас же есть свое хозяйство, и мы там хотим сделать деревенский парк развлечений с «казино».

«Казино» — это детское развлечение, которое Александр Савчиц наблюдал в одном из шведских фермерских хозяйств. Поле 100 на 100 метров расчерчивают на 100 ровных квадратов с цифрами, а потом на него запускают корову. «Дети делают ставки, — рассказывает Савчиц. — В каком квадрате корова оправится, тот и победил». По его словам, процесс сопровождается бурей детского восторга.

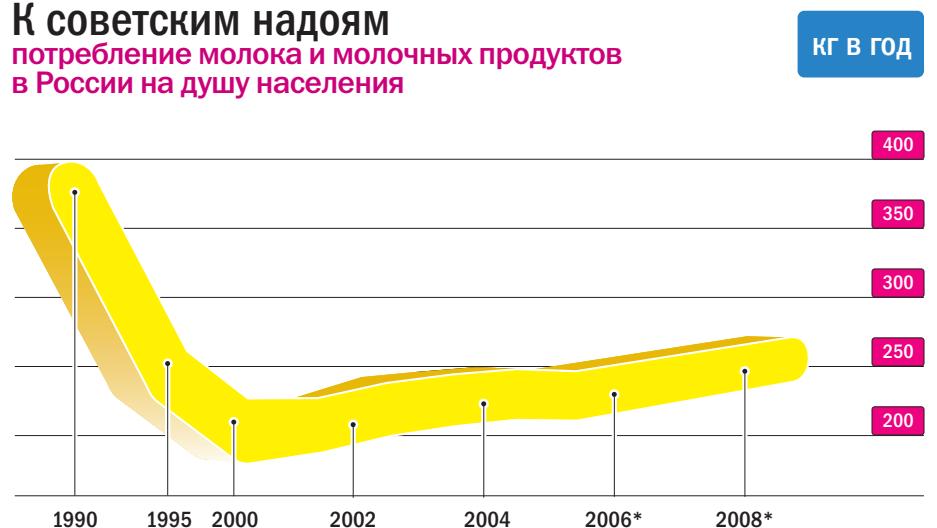
Над проектом парка думают студенты Белорусского строительного института — «Савушкин продукт» объявил среди них конкурс. Но это в Белоруссии. А вот как помочь популяризовать молочные продукты в России, Савчицу пока невдомек. Между тем проведенный CVS Consulting опрос показал, что при текущей динамике потребление кисломолочных продуктов может сократиться на 10–15% в ближайшие десять лет. Новому игроку на рынке в такой ситуации тяжело вдвойне.

Есть и другие препятствия, которые могут помешать «Савушкину продукту» повторить успех «Санта Бремора», которая более трети своего оборота делает на российском рынке. Мошенский выпускает «рулеты» — овощи, завернутые в филе сельди, премиальную сельдь в стеклянных банках, но основа его ассортимента — филе сельди в «народной» пластиковой упаковке. А вот Савчицу непросто выйти на рынок со своим главным продуктом — молоком.

В России слишком велика конкуренция на рынке пакетированного молока. Слишком велики затраты на его транспортировку из Белоруссии, при том что молоко — почти всегда продукт с низкой маржой. Поэтому Савчиц все делает на оборот. Сейчас он ставит на премиум, а уже потом попытается вывести на рынок массовые продукты. **СФ**

## К советским надоям

### потребление молока и молочных продуктов в России на душу населения



рациональная норма потребления — 392 кг в год

Источник: Министерство сельского хозяйства РФ

\* прогноз

# «ЛУДИНГ» собирает друзей

**Каждый год в феврале Москва на пять дней притягивает интересы всех мировых производителей продуктов питания. В это время в Экспоцентре на Красной Пресне распахивает свои двери «ПРОДЭКСПО» – крупнейшая в Восточной Европе международная выставка продуктов и напитков. Неуклонный рост числа ее участников, в том числе зарубежных, свидетельствует о высоком международном статусе выставки. С 2004 года ООО «ЛУДИНГ» является официальным спонсором «ПРОДЭКСПО»; вклад компании «ЛУДИНГ» в проведение такого мероприятия высоко ценится всеми участниками и посетителями экспозиции. В этом году «ЛУДИНГ» стал генеральным спонсором «ПРОДЭКСПО-2007», таким образом еще раз подтвердив свою миссию – формировать цивилизованные рыночные отношения в России.**



Как и всегда, готовясь к очередной выставке «ПРОДЭКСПО», сотрудники «ЛУДИНГА» думают, чем же на этот раз удивить и обрадовать гостей и участников выставки. Поэтому из года в год на традиционном месте, отведенном для стенда компании, сооружаются грандиозные и смелые архитектурные проекты. Новый стенд притягивал взгляды всех, кто заходил в выставочный павильон, где расположился лидер алкогольного рынка. Невозможно было пройти мимо уютного дворика в испанском стиле. Светлые арки, стены, имитировавшие гобелен насыщенного цвета вина и живые цветы в напольных кашпо – это создавало непринужденную атмосферу праздника и гостеприимного дома. В красиво подсвеченных витринах искрились бутылки с напитками из ассортиментного портфеля «ЛУДИНГА», привлекая внимание гостей экспозиции. На телевизионных панелях, которые находились на стенах первого этажа, можно было увидеть ретроспективу участия компании «ЛУДИНГ» в предыдущих выставках «ПРОДЭКСПО», ролики лучших брендов компании, церемонии вручения лидеру алкогольного рынка России престижных наград. Несмотря на довольно праздничную обстановку, на стенде ни на минуту не прекращалась серьезная работа. Ведь пять дней выставки «ПРОДЭКСПО» – это еще и отличная возможность приобрести новые деловые контакты и укрепить прежние. И, что приятнее всего, из года в год видеть у себя в гостях старых друзей – поставщиков и дилеров, сотрудничество с которыми длится уже не первый год.

С нетерпением ждали участники «ПРОДЭКСПО» 15 февраля. В этот день были подведены итоги самого крупного в Восточной Европе дегустационного конкурса. Его участниками традиционно становятся не только российские, но и зарубежные компании, представляющие на суд экспертов образцы своей продукции. И здесь компании «ЛУДИНГ» сопутствовал успех! Шотландский виски Tomintoul Speyside Glenlivet 27 years old и вино из Франции Chablis Grand Cru les Preuses завоевали Гран-при «ПРОДЭКСПО-2007». «Звезды ПРОДЭКСПО-2007» получили LAROSE de GRUAUD Bordeaux Saint-Julien, Франция; Castillo de Clavijo Gran Reserva, Испания; Riesling 2004 Grand Cru Muenchberg Alsace AOC W. Gisselbrecht, Франция; Merlot di Toscana «Petràia», Италия, и шампанское DRAPPIER Cuvee Signature, Blanc de Blanc, Франция. Другие напитки от компании «ЛУДИНГ»

завоевали множество золотых и серебряных медалей. В рамках выставки «ПРОДЭКСПО-2007» компания «ЛУДИНГ» провела и традиционную февральскую встречу партнеров компании в гостеприимных стенах банкетного зала «Наполеон». Там можно было встретить людей практически из всех уголков земного шара: иностранные производители алкогольных напитков, чьи продукты входят в ассортимент «ЛУДИНГА», и наши соотечественники, представлявшие собой буквально живую карту России, – всех их объединяло одно: давние деловые и дружеские связи с компанией «ЛУДИНГ».

На встрече партнеров подвели итоги ушедшего 2006 года. Он выдался непростым для всех участников российского алкогольного рынка. Но можно уверенно сказать: компания «ЛУДИНГ» выдержала все испытания с честью, обернув их в новые шаги навстречу успеху. Партнеры компании, как российские, так и зарубежные, поддержав друг друга в тяжелый период,

все вместе только выиграли. Чтобы подчеркнуть свое расположение к верным друзьям, компания «ЛУДИНГ» учредила несколько номинаций, победители которых получили денежные призы и ценные подарки. Лучшие компании-партнеры в федеральных округах в качестве наград получили возможность посетить одно из винодельческих предприятий Чили. Поддержали праздничную атмосферу вечера выступления известных музыкальных групп, таких как «Hi-Fi» и «Сливки». Своими возможностями гостей удивили девушка-змея, иллюзионист и восточная красавица, танцевавшая под зажигательные мелодии.

Закончена выставка. Разобраны декорации. Но это не конец, а начало. Начало подготовки к «ПРОДЭКСПО-2008»! А это значит, что уже через год партнеры компании «ЛУДИНГ» соберутся вместе, чтобы обсудить новые успехи и предложить что-то новое для настоящих ценителей алкогольных напитков.



ПРЕЗЕРВНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ



НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ НАЗАД В АПТЕЧНОЙ СЕТИ «ДОКТОР СТОЛЕТОВ» РАЗРАЗИЛСЯ КАДРОВЫЙ КРИЗИС, ПОСЛЕ ЧЕГО СПЕЦИАЛИСТОВ ФАРМИНДУСТРИИ СМЕНИЛИ ФИНАНСИСТЫ — ВЫХОДЦЫ ИЗ ИМПЭКСБАНКА. ОНИ ДОЛЖНЫ СДЕЛАТЬ СЕТЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОЙ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНВЕСТИТОРОВ. текст: **дмитрий крюков**

## Доктор для доктора



**Дмитрий Ерошкин**, президент компании «Уникор», управляющей активами миллиардера **Бориса Иванишвили**, не любит слово «перспективный», предпочитая говорить «капитализируемый». Так вот, «капитализируемость» аптечного ритейла, по мнению топ-менеджера, такова, что в течение 2007 года «Доктор Столетов» увеличит свою выручку вдвое — до \$150 млн.

В будущем же сеть рассчитывает побороться за место в тройке лидеров. При этом, согласно прогнозам ЦМИ «Фармэксперт», по результатам продаж в 2006 году «Доктор Столетов» не войдет и в десятку ведущих фармацевтических ритейлеров.

Впрочем, сознавая привлекательность фармацевтического розничного бизнеса, «Уникор» не исключает возможности его продажи. «Мы никогда не были коротким инвестором и не занимались спекуляцией. Но мы ищем момент для входа в рынок и для выхода из рынка», — говорит Дмитрий Ерошкин.

О намерениях акционера говорит личность управляющего — опыта предпродажной подготовки Ерошкину не занимать. В 2006 году он уже поставил один рекорд: будучи президентом Импэксбанка, подготовил его к продаже австрийской Raiffeisen International за \$550 млн. Эта сделка стала крупнейшей на российском банковском рынке. Теперь у удачливого управленца не менее масштабная задача — повысить инвестиционную привлекательность фармацевтического бизнеса Иванишвили — аптечной сети «Доктор Столетов».

Под управлением Дмитрия Ерошкина «Доктор Столетов» перешел от деклараций к наступлению

«Невозможно постоянно декларировать, что у вас есть финансовый ресурс. Через какое-то время его может и не хватить, чтобы догнать лидеров рынка»

## Аптека земского врача

«ХОРОША ЛОЖКА К ОБЕДУ», — философски замечает Дмитрий Еропкин. — Невозможно постоянно декларировать, что у вас есть финансовый ресурс. Через какое-то время его может и не хватить, чтобы догнать лидеров рынка. Год-полтора назад мы поставили менеджерам „Доктора Столетова“ план по развитию. Выполнен он не был. Сотрудники реагируют на претензии акционеров по-разному. Кто-то пытается исправиться, кто-то предпочитает уйти. В любом случае у них был шанс: они работали в компании очень давно».

Они — это команда **Ивана Саганелидзе** и **Владимира Кинцурашвили**, которые в 1992 году организовали компанию «Эркафарм». Ее основными владельцами были структуры, подконтрольные Иванишвили. Изначально она специализировалась на дистрибуции. Но поскольку в условиях дефицита лекарства расходились очень быстро, уже через пару лет компания почувствовала себя в силах заняться и розницей.

В течение нескольких лет «Эркафарм» неспешно открывала небрендовые аптеки. Но к началу 2000-х годов дефицит канул в прошлое, а секретом успеха в фармацевтической рознице стали единые стандарты обслуживания и известная торговая марка. Поэтому в 2002 году «Эркафарм» начала развивать сеть под брендом «Доктор Столетов».

Прототипом для бренда послужил земский врач и провизор доктор Брунс, якобы живший в начале XX века. Именно он был основателем московской аптеки на Маросейке, которая, согласно информации в рекламном буклете, определила первоначальную концепцию сети. «Будучи по-настоящему семейным врачом, он (Брунс. — **СФ**) оказывал широкий круг медицинских услуг: проводил осмотры, лечил, назначал лекарства, и сам же их изготавливал», — говорится в буклете. Иными словами, «Доктор Столетов» позиционировался как сеть семейных аптек, придерживающаяся вековых традиций. «Из коммерческих аптек они одни из первых сохранили с советских времен практику изготовления лекарств по индивидуальным рецептам», — отмечает гене-

ральный директор аналитического агентства RMBC **Мария Денисова**. Посетители московских аптек «Доктора Столетова» имеют возможность заказать препараты индивидуального изготовления. Их производство налажено на базе одной из московских аптек сети, а доставляются они в течение суток.

Между тем апелляция к вековым традициям не помогла компании завоевать быстро растущий рынок сетевой фармацевтической розницы. Конкуренты, принадлежавшие профильным инвесторам, — фармпроизводителям и дистрибуторам — демонстрировали гораздо большую динамику. Если «Доктор Столетов» ежегодно открывал около десятка аптек, то, например, подконтрольная «Протеку» сеть аптек «Ригла», начинавшая в 2001 году с трех точек, в 2006 году вышла на второе место по выручке и количеству магазинов (см. график на стр. 33).

## Органическая несовместимость

С НАЧАЛА 2004 ГОДА Борис Иванишвили стал избавляться от активов, которые ранее считались профильными: сперва распродавал металлургические предприятия, входящие в холдинг «Металлоинвест», а впоследствии расстался с Импэксбанком. Самое время было заняться фармацевтическим бизнесом, чтобы впоследствии успеть с прибылью из него выйти. На развитие сети Иванишвили выделил сумму до \$150 млн. В обмен на инвестиции акционер потребовал более динамичного развития сети, в первую очередь за счет слияний и поглощений.

Между тем целесообразность такого пути неочевидна. «Стоимость региональной сети сегодня сопоставима с ее трехмесячной выручкой, хотя известны случаи, когда продавцы просят сумму, равную и полугодовой, и десятимесячной выручке, — объясняет один из участников рынка. — Предположим, средняя аптека приносит \$100 тыс. в месяц. Значит, заплатить за нее надо как минимум \$300 тыс. А открыть такую же аптеку с нуля в среднем стоит \$80 тыс.». Причем солидные траты не освобождают покупателя от дополни-

### ДОСЬЕ

БРЭНД «ДОКТОР СТОЛЕТОВ» возник в 2002 году и включил в свой состав аптеки сети под управлением компании «Эркафарм», которая в свою очередь подконтрольна УК «Уникор», объединяющей активы Бориса Иванишвили. «Доктор Столетов» позиционируется как сеть семейных аптек. В 2005 году она купила обширную ставропольскую сеть «Доктор W», а в начале 2007-го — саратовскую «Эфедру». Таким образом, к настоящему моменту в нее входят в общей сложности 375 аптек, и по этому показателю она занимает четвертое место в России. Розничные точки «Доктора Столетова» расположены в основном в Москве, Московской области и на юге страны. Выручка сети в 2006 году составила \$75 млн.

### НОУ-ХАУ

#### Аптечная сеть «Доктор Столетов»:

- начала активную экспансию в регионы путем приобретения местных сетей, в будущем собирается довести количество аптек по меньшей мере до 500;
- развивает несколько высокорентабельных форматов на базе брендовых аптек сети;
- оптимизировала систему логистики, передав часть полномочий по закупкам местным дистрибуторам.

### РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА В 2006 ГОДУ, по данным исследовательской компании RMBC, составил в розничных ценах более \$10,8 млрд, продемонстрировав впечатляющий рост почти на 37%.

Вместе с тем он по-прежнему слабо структурирован: доля ведущей фармацевтической розничной сети «Аптеки 36,6», по экспертным оценкам, не превышает 5%. В свою очередь, это сулит фармритейлерам хорошие перспективы роста, главным образом за счет слияний и поглощений. Например, в 2006 году «Аптеки 36,6» приобрели 19 региональных сетей, объединяющие в общей сложности 352 аптеки. А второй по величине фармритейлер «Ригла» купил сеть O<sub>3</sub>, насчитывающую 146 торговых точек. Процесс консолидации могут подстегнуть и крупнейшие западные сети, например Alliance Boots и Celesio.

По расчетам ЦМИ «Фармэксперт», если в 2005 году на сетевые аптеки приходилось в стоимостном выражении 35% рынка, то в 2006-м — уже 43%; по прогнозам, в 2008 году эта цифра составит 60%.





Достичь максимальной цены сеть сможет, если вложения в нее осуществит профильный стратегический инвестор

тельных расходов по приведению новых точек к единому формату.

«Время тоже деньги, — возражает Дмитрий Еропкин. — И если учесть период, нужный аптеке для выхода на проектную мощность (в среднем девять месяцев. — **СФ**), это вполне сравнимо с коэффициентами, которые выводятся при покупке уже существующего оператора рынка».

В 2005 году «Доктор Столетов» совершил первую крупную сделку М&А, приобретя своего саратовского «коллегу» — «Доктора W» (180 аптек). Таким образом, к концу года под управлением «Эркафарма» оказалось в общей сложности 280 аптек. А в 2006 году в планах управляющей компании было увеличить количество розничных точек вдвое. На деле же их число не только не возросло, но даже сократилось до 250 за счет закрытия части неэффективных магазинов «Доктора W».

По словам Дмитрия Еропкина, проблемы были и в отношениях с поставщиками, которые напоминали броуновское движение, поскольку не были определены ключевые партнеры. Хромала система логистики: вся продукция поставлялась через Москву, тогда как региональным

аптекам было бы менее затратно частично заготавливаться в местных филиалах поставщиков.

В итоге в компании назрел момент для «кровопускания» — а виноватые бы нашлись. Однако Саганелидзе и Кинцурашвили предвосхитили события, осенью прошлого года покинув компанию по собственному желанию. Причем первый вообще оставил фармбизнес, а второй с конца 2006 года развивает новую аптечную сеть «А5». Вместе с ним из «Доктора Столетова» ушли около 50 человек — почти весь руководящий состав.

В «Уникоре» компенсировали треть потерь, повысив оставшихся лояльных менеджеров. Еще треть специалистов пригласили с рынка. Оставшуюся часть вакансий заняли финансисты, участвовавшие в предпродажной подготовке Импэксбанка. Только теперь их задача была противоположной — покупать.

### Локально дорого

БУКВАЛЬНО ЗА НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ, как утверждает Еропкин, удалось оптимизировать расходы на логистику: теперь 15–20% товаров региональные аптеки по-

купают у местных дистрибуторов, а не через московский офис.

Не менее ударно новый менеджмент принялся осваивать бюджет. Уже в январе 2007 года «Эркафарм» приобрел саратовскую сеть «Эфедра» (125 аптек, по разным оценкам, контролирует 25–35% рынка в Саратовской области). Сумма сделки составила \$15–25 млн (точная цифра не разглашается), что по мнению участников рынка и аналитиков, довольно дорого. Директор департамента исследований ЦМИ «Фармэксперт» **Давид Мелин-Гусейнов** объясняет дороговизну правилом второго билета: «Сегодня практически в каждом субъекте РФ уже присутствуют крупные ритейлеры. А второй билет для выхода на рынок всегда дороже». Например, с прошлого года стоимость сетевых аптек увеличилась на 35–75% в зависимости от формата и известности торговой марки. Хотя московские «Аптеки 36,6» и «Ригла» только присматриваются к Саратовской области, «Доктор Столетов» здесь далеко не первый крупный игрок. Еще раньше путем слияний-поглощений в регион зашли соседи из Самары — «Имплозия» и «Вита».



Таким образом, с рациональной точки зрения сделка была бы вполне объяснима, если бы не одно «но». «„Эфедра“ — это сугубо локальная сеть, и ее приобретение не выведет „Доктора Столетова“ на федеральный уровень», — отмечает **Алексей Батулин**, генеральный директор компании „Натур продукт ритейл“, развивающей аптечную сеть „Здоровые люди“. — С приобретением „Эфедры“ стоимость сети „Доктор Столетов“, безусловно, возросла, но насколько увеличилась ее привлекательность как объекта для приобретения, сказать сложно. Оставшись локальной, она при этом стала очень дорогой.

Зачем «Столетову» федеральный уровень? Дмитрий Еропкин не может не помнить, что хорошие деньги за Импэксбанк он выручил во многом благодаря тому, что отделения банка работали по всей России — в 44 субъектах федерации. И если он рассчитывает продать фармацевтический бизнес столь же выгодно, ему придется позаботиться не только о внушительном весе сети, но и с провизорской точностью определить соотношение количества аптек и географического охвата. «Вы спрашиваете, ожидаем ли мы других масштабных сделок, подобных покупке „Эфедры“? Да, ожидаем. Но нельзя недооценивать мелкие приобретения, которые, может быть, не столь ярки как события, но дают хороший эффект масштаба», — поясняет Еропкин. Более того, согласно его планам, уже в следующем году аптек, открываемых «органически», то есть с нуля, должно быть примерно столько же, сколько приобретаемых в ходе M&A.

## Идеальная форма

НА НАЧАЛО МАРТА под вывеской с изображением «Доктора Столетова» работают всего сто из 375 аптек сети. Только когда количество розничных точек перевалит за 500, управляющая компания проведет их тотальный ребрендинг.

По количеству аптек «Доктор Столетов» уступает лидеру отрасли «Аптеки 36,6» в 2,2 раза, а по объему продаж в конце 2006 года — в 5 раз (\$75 млн против \$378 млн (предварительная оценка) у «36,6»). Отчасти это оборотная сторона все той же импульсивной стратегии расширения за счет поглощения готовых аптечных сетей. Если «Аптеки 36,6» подходили к приобретениям более осторожно и расширялись в крупных городах, то «Столетов» набрал много мелкой розницы — ставропольский «Доктор W», напри-

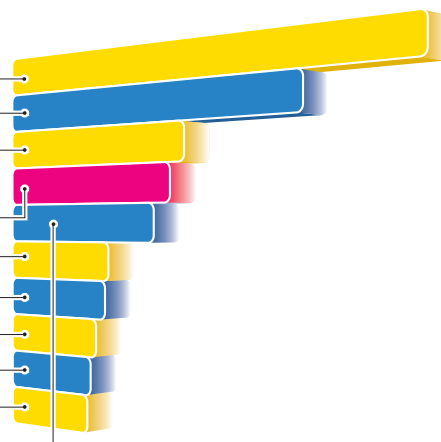
## Топ-10 российских аптечных сетей по числу филиалов на конец 2006 года

КОЛ-ВО ТОЧЕК

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| 845 | «Аптеки 36,6»                     |
| 636 | «Ригла» + О <sub>3</sub>          |
| 405 | «Губернские аптеки»               |
| 375 | «Доктор Столетов»*                |
| 238 | «Биотек»                          |
| 230 | «Курганфармация»                  |
| 209 | «Вита»                            |
| 196 | «Фармакор»                        |
| 188 | «Здоровые люди» («Натур продукт») |
| 340 | «Имплозия»                        |

\*с учетом покупки сети «Эфедра»

Источник: ЦМИ «Фармэксперт»



мер, состоит преимущественно из сельских аптечных киосков. Создать на их базе привлекательный для перепродажи сетевой формат невозможно. Поэтому еще одна причина, заставляющая компанию открывать больше точек с нуля, — возможность сразу обустроить новую аптеку под нужный формат: фарммаркет с открытой выкладкой и площадью от 100 кв. м. Именно к такому идеалу стремится «Доктор Столетов».

Сейчас под брэндом «Доктор Столетов» «Эркафарм» развивает три уникальных проекта, благодаря которым выручка аптек на 1 кв. м, по данным компании, становится на 25–30% выше, чем у точек со стандартным ассортиментом. Проект «Здоровое поколение» (10 аптек) с широким выбором детских товаров пользуется спросом у родителей, особенно имеющих детей младше трех лет.

«Госпитальная аптека» для ухода за тяжелобольными также способна улучшить финансовый тонус «Доктора Столетова». Понять привлекательность этого формата можно на примере московской сети «Самсон-фарма», которая специализируется на дорогих лекарствах для той же категории потребителей. Несмотря на то что в нее входят всего восемь точек, ее оборот сопоставим с выручкой сети из 160 аптек.

Третий приоритетный проект «Столетова» — «Мир лечебной косметики». В этом формате работают около 20 аптек, в которых проводятся мастер-классы и консультации для посетителей. Парафармация выгодна хотя бы потому, что цены на нее, в отличие от многих «обычных» лекарствен-

ных препаратов, не регулируются государством. Между тем до недавнего времени доля парафармации в ассортименте «Доктора Столетова» составляла всего 30%, тогда как у других аптечных сетей достигает 50%.

Впрочем, даже если все пройдет успешно, вряд ли «Уникуру» удастся создать из «Доктора Столетова» лидера отрасли. Хотя бы потому, что гранды фармацевтики демонстрируют не меньшую прыть. По словам генерального директора сети «Ригла» **Ольги Шелудченко**, объем продаж компании в 2006 году увеличился на 128% и достиг \$247 млн. Кроме того, в декабре 2006 года владеющий «Риглой» фармдистрибутор «Протек» приобрел крупную федеральную сеть О<sub>3</sub>, увеличив таким образом объем розничных продаж еще в полтора раза.

Достичь максимальной рыночной цены «Доктор Столетов» сможет, скорее всего, лишь при поддержке профильного стратегического инвестора, например европейских Alliance Boots или Cellesio. Последние владеют тысячами аптек по всему миру, а в качестве дистрибуторов поставляют товар в десятки тысяч фармацевтических точек (к слову, весной 2006 года Alliance Boots приобрел российского фармдистрибутора «Аптека-холдинг»), за что получают наиболее благоприятные условия от поставщиков. Однако вариант «досрочной» продажи профильному инвестору Дмитрию Еропкину не слишком подходит, ведь Борис Иванишвили явно ожидает, что топ-менеджер повторит в фармотрасли рекорд, поставленный при продаже Импэксбанка. **СФ**

В НАЧАЛЕ 2006 ГОДА КОМПАНИЯ «АЙСБЕРРИ» ЗАЯВИЛА О НАМЕРЕНИИ СТАТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ МОРОЖЕНОГО НОМЕР ДВА, ПОТЕСНИВ «ТАЛОСТО».

ОДНАКО ПЛАНАМ НЕ ДОВЕЛОСЬ СБЫТЬСЯ. НОВОЕ РУКОВОДСТВО ДЕЛАЕТ СТАВКУ НА РАДИКАЛЬНОЕ СОКРАЩЕНИЕ ТОРГОВЫХ МАРОК И СМЕНУ

СТРАТЕГИИ. текст: влад гринкевич

## Скольжение на месте



Директор по маркетингу «Айсберри» Малика Казиева обещает увеличить капитализацию брендов

Вычислить, кто главный в «Айсберри» (в переводе с английского — «ледяная ягода»), можно по любопытному совпадению. Немного в России фирм с такими «ягодными» именами. Из наиболее известных на ум приходит книжная сеть «Букбери» («книжная ягода»).

То, что совпадение не случайное, стало ясно в октябре 2006 года, когда третий по объемам продаж игрок российского рынка мороженого компания «Айсберри» сменила руководство. **Илья Гордеев**, занимавший пост президента компании с момента ее основания, уступил кресло другому акционеру — **Роману Лоле**, одному из учредителей того самого «Букбери» и финансовому партнеру **Александра Мамута**. Конкуренты объясняют смену руководства просчетами предыдущего

### ДОСЬЕ

ЗАВОД «АЙС-ФИЛИ», основная производственная площадка «Айсберри», первую продукцию выпустил еще в 1937 году.

С тех пор Хладокомбинат №8 — так в «прошлой жизни» назывался «Айс-Фили» — превратился в крупнейшего московского производителя мороженого и прочно завоевал сердца и кошельки столичных любителей холодного лакомства.

В 1992 году завод был приватизирован. Впоследствии у предприятия не раз менялись собственники, а в августе 2005 года 99,45% акций компании консолидировал банк «Уралсиб». Но лишь для того, чтобы сразу продать их британскому инвестиционному фонду Fleming Family & Partners (FF&P). Сумма сделки сторонами не разглашается, но по данным СФ, речь может идти о \$30–40 млн.

Сегодня производственная мощность предприятия составляет 60 тыс. тонн мороженого в год, к концу 2007 года это показатель планируется довести до 100 тыс. тонн. По итогам 2006 года «Айсберри» произвела и продала 24,4 тыс. тонн мороженого, что на 14% больше, чем в 2005 году.



## «Осваивать регионы можно и без капитальных вложений. Большинство производителей предпочитают развивать дистрибуцию, заключая партнерские соглашения»

президента и говорят о готовящейся про- даже «Айсберри».

### Сверхновая

ЧТОБЫ ПОНЯТЬ ЛОГИКУ ПЕРЕСТА- НОВКИ в компании, нужно вспомнить, что «Айсберри» была создана в конце 2005 го- да британским инвестиционным фон- дом Fleming Family & Partners (FF&P), ко- торый соединил принадлежащую ему фабрику «Айс-Фили» с бизнесом по производству и торговле мороженым ГК «Рамзай»: розничную сеть из 800 киос- ков, оборудование производственных площадок «Волшебный фонарь» и «Сер- вис-холод». К владельцам «Рамзая» ото- шли акции вновь созданной компании (объем пакета не разглашается). И по- скольку менеджмент FF&P не обладал опытом руководства продуктовым биз- несом, «рамзаевцы» получили в свои руки и управление — должность пре- зидента «Айсберри» досталась основа- телю и главе «Рамзая» Илье Гордееву. Контрольный пакет сохранил FF&P.

Участники рынка уверены: главный ин- терес для британских финансистов в этом альянсе представляла розница «Рамзая» и его управленческий потенциал. «„Рам- зай” — это прежде всего сеть киосков, она обеспечивает финансовую стабильность компании», — уверен вице-президент компании «Альтервест» **Алексей Дробинин**. Что же касается «Сервис-холода» («Волшебный фонарь» к моменту сделки уже не работал), то, по словам Дробинина, «у предприятия не было сильных брэндов и его доля на рынке падала». Акционерам «Рамзая» новый союз сулил расширение бизнеса (двумя годами ранее «Рамзай» пы- тался поглотить «Айс-Фили», но потерпел неудачу).

Руководство новообразованной компа- нии было настроено оптимистично. В на- чале 2006-го Илья Гордеев рассказал о про- грамме-максимум — к концу года выйти на второе место по объемам продаж, по- теснив питерскую «Талосто».

### Лишнее — за борт

ВОЗМОЖНОСТИ «АЙСБЕРРИ» вполне поз- воляли добиться поставленной цели: про-

изводственная площадка «Айс-Фили» счи- тается одной из самых мощных в России. Завод способен выпускать 60 тыс. тонн мороженого в год, что вдвое больше ре- сурсов, которыми он располагал в 2004-м. А после реконструкции, которую руковод- ство компании обещает завершить к кон- цу 2007 года, этот показатель возрастет до 100 тыс. тонн. Другой вопрос, зачем такие мощности нужны? Большая часть оборудо- вания в настоящий момент не задейст- вована: в 2005 году «Айсберри» удалось продать лишь 21,4 тыс. тонн мороженого (при объеме рынка 405 тыс. тонн).

Достижение амбициозных целей «Айс- берри» начал с ревизии брэндов: в наслед- ство от предшественников компании до- стался непомерно раздутый продуктовый портфель из приблизительно 220 товар- ных позиций (под одной торговой маркой может быть несколько товарных пози- ций). Первые шаги по созданию новой стратегии продвижения сделал **Илья Га- мов**, тогдашний директор по маркетингу «Айсберри». В 2006-м он сократил число товарных позиций вдвое. Для продвиже- ния ему был выделен маркетинговый бю- джет в размере \$12 млн — вполне сопоста- вимый с бюджетами других компаний из первой пятерки.

Параллельно руководство «Айсберри» использовало финансовые возможности акционеров для приобретения новых ак- тивов. В феврале 2006-го москвичи купи- ли одного из крупнейших дистрибуторов мороженого в Северо-Западном регио- не — группу компаний «Торас» с объемом реализации более 10 тыс. тонн продук- ции в год. В активе «Тораса» собственные складские комплексы с 1,5 тыс. единиц холодильного оборудования и парк реф- ригераторных автомобилей. Компания работает с поставщиками более чем из тридцати городов России, имеет разви- тую дистрибуцию — свыше тысячи кли- ентов в Санкт-Петербурге и Ленинград- ской области. В результате, по данным «Айсберри», за восемь месяцев 2006 года доля компании в Северной столице вы- росла с 4% до 20%. Вскоре последовала но- вая покупка. В мае активы «Айсберри» по- полнились московским дистрибутором

### НОУ-ХАУ

#### Компания «Айсберри»:

- сменила руководство;
- отказалась от дальнейшего развития ре- гиональной дистрибуции за счет приобрете- ния местных производителей и торговых компаний;
- радикально сокращает количество торго- вых марок.

### РЫНОК

В 2006 ГОДУ РОСТ РЫНКА МОРОЖЕНОГО, по данным Союза мороженщиков России, со- ставил всего 2% — до 406,5 тыс. тонн, на этот год прогнозируется рост до 415 тыс. тонн. Причина стагнации — низкие объемы потреб- ления. В 1965 году Институт питания СССР вы- числил норму потребления мороженого для советских граждан — 5 кг на душу населения. Но начиная с 1991 года на российский рынок хлынул поток кондитерских изделий, ставших альтернативой мороженому. С другой стороны мороженщиков потеснили пивовары. Благо- даря огромным рекламным бюджетам они су- мели убедить россиян, что пиво в жару куда лучше мороженого. В результате потребление мороженого, по данным «Бизнес Аналитики», снизилось еще в 2005 году до 3,1 кг на чело- века в год. Для сравнения: средний америка- нец ежегодно съедает 14,5 кг этого продукта, европеец — 9,5 кг.

Сегодня производством мороженого в Рос- сии, по разным оценкам, занимаются около 250 компаний, при этом 50% продаж, по данным Союза мороженщиков, приходит- ся на долю 10 крупнейших компаний-произ- водителей.

«Норд Ист комплекс» (годовой объем про- даж — 1 тыс. тонн). Оба дистрибутора еще до их покупки «Айсберри» занима- лись продвижением продукции «Айс-Фи- ли» и «Рамзай».

А вот в приобретении новых производ- ственных мощностей компания не столь преуспела. Например, неудачей закончи- лись переговоры «Айсберри» о покупке одного из крупнейших на Северо-Западе производителей мороженого — Хладо- комбината №1.

Результаты активной деятельности ока- зались неоднозначными. В 2006 году «Айс- берри» произвела 24,4 тыс. тонн мороже- ного — на 14% больше, чем годом ранее. Вроде бы неплохо, учитывая вышеупомя-

# У кашля два лица...



## СИРОП ПОДОРОЖНИКА «ГЕРБИОН» ДЛЯ ЛЕЧЕНИЯ СУХОГО КАШЛЯ

Уникальное сочетание экстрактов  
травы подорожника и цветков мальвы  
с добавлением витамина С

- Смягчает сухой и раздражающий кашель
- Обладает обволакивающим эффектом
- Оказывает антимикробное  
и противовоспалительное действие

# Гербион®

Разработаны экспертами компании KRKA

Препарат отпускается в аптеках без  
рецепта врача. Перед употреблением  
необходимо прочитать инструкцию  
по применению и ознакомиться  
с информацией о наличии противопо-  
казаний.

www.krka.ru

Рег. уд. Гербион  
сироп подорожника  
П № 014534/01-2002

Регистрация



## Возможно, перестановки в «Айсберри» вызваны тем, что инвесторам не понравилось, как предыдущее руководство распорядилось их деньгами

нутую двухпроцентную скорость роста рынка. В пользу «Айсберри» говорит и тот факт, что «Талосто», занимающей вожаемое второе место, судя по данным Союза мороженщиков, удалось вырасти по итогам года всего на 3,6%. Правда, объемы производства «Талосто» (35 тыс. тонн) для «Айсберри» так и остались недостижимыми. Более того, лидер рынка компания «Инмарко» показала 14-процентный прирост при вдвое больших, чем у «Айсберри», объемах.

«В компании идут сложные процессы, надо дождаться результата», — осторожно комментирует итоги деятельности «Айсберри» Валерий Елхов, исполнительный директор Союза мороженщиков России. Алексей Дробинин более категоричен: «Инвестиции в рекламу и маркетинг не оправдались, потрачены огромные деньги, но реального увеличения продаж нет. Достигнутые объемы — результат механического сложения продаж „Айс-Фили” и „Сервис-холода”».

## Новая метла

НЕОДНОЗНАЧНОСТЬ ДОСТИГНУТЫХ «АЙСБЕРРИ» РЕЗУЛЬТАТОВ заметили не только конкуренты: в октябре 2006 года Илья Гордеев, оставшись миноритарным акционером, уступил пост Роману Лоле. Гордеев остался в компании в качестве председателя совета директоров, однако в оперативном управлении больше участия не принимает.

По официальной версии, претензий к деятельности Гордеева у акционеров не было, а причиной ухода стало желание экс-президента сосредоточиться на собст-

венном бизнесе. «Для меня, как и для всех членов совета акционеров, решение Ильи стало неожиданностью», — прокомментировал в официальном пресс-релизе уход своего предшественника Лола.

На рынке существует и другая версия: инвесторам не понравилось, как руководство «Айсберри» распорядилось их деньгами. «Результаты оказались неадекватны вложениям», — говорит директор одной из компаний-производителей мороженого. — После этого по западным правилам следует менять менеджмент».

Сменой президента кадровые перестановки в «Айсберри» не ограничились. В начале 2007-го место Ильи Гамова на посту директора по маркетингу заняла Малика Казиева, работавшая раньше в «Росспиртпроме».

Свою маркетинговую политику Малика Казиева называет логическим продолжением политики своего предшественника, хотя предлагаемые ей меры выглядят куда более радикальными. В середине февраля «Айсберри» объявила о намерении сократить к концу года число торговых марок с нынешних 33 до пяти, а товарный ассортимент снизить со 150 до 49 позиций. «На американском рынке у производителя мороженого около 25 позиций», — ссылается на мировой опыт Малика Казиева. — Снижение числа марок и позиций позволит существенно увеличить капитализацию оставшихся брэндов».

Конкуренты смотрят на маневры «Айсберри» с долей скепсиса. «Сорок девять позиций маловато», — рассуждает Алексей Дробинин. — Сбалансированный порт-

## Топ-5 производителей мороженого, лидирующих по объему рекламы (количество выходов)

| РЕКЛАМОДАТЕЛЬ    | ТВ   | ПРЕССА | НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА | ВСЕГО |
|------------------|------|--------|------------------|-------|
| «АЙСБЕРРИ»       | 1376 | 1      | 110              | 1487  |
| «ТАЛОСТО»        | 1123 | —      | —                | 1123  |
| NESTLE           | —    | —      | 663              | 663   |
| MCDONALD'S       | 130  | —      | —                | 130   |
| «ШЕЛЛЕР АЙСКРЕМ» | —    | 6      | —                | 6     |

В НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЕ УЧИТЫВАЛИСЬ ЛИШЬ НОСИТЕЛИ, ИМЕЮЩИЕ ЦИКЛ РАЗМЕЩЕНИЯ БОЛЕЕ ОДНОГО МЕСЯЦА.

ДАННЫЕ ПО МОСКВЕ ЗА ПЕРИОД С АВГУСТА 2006 Г. ПО ЯНВАРЬ 2007 Г.

ИСТОЧНИК: TNS GALLUP ADFACT



## «Компания не продается, акционеры ни с кем не ведут переговоры. Этот бизнес мы планируем развивать как минимум ближайшие несколько лет»

фель должен не только помещаться на полках киоска, но и удовлетворять требованиям дистрибуторов, которые работают с разноформатной розницей и нуждаются в ассортименте не меньше 80 наименований».

Председатель совета директоров компании «Инмарко» **Дмитрий Докин** замечает еще одну странность в политике «Айсберри»: компания отказалась от производства мороженого под главным брэндом прошлого года, «Волшебная лакомка», на телерекламу которого, по его данным, было потрачено \$2,5 млн. В самой компании этот парадокс объясняют неохранным словом «Волшебная лакомка»: дескать, название «Лакомка» есть в портфеле большинства производителей мороженого. Интересно, что в интервью нашему журналу в августе 2006-го (см. **СФ** №30/2006) Илья Гамов заявлял, что «Айсберри» удалось надежно защитить марку. Видимо, новое руководство в этом не столь уверено.

### Тень прошлого

ОПТИМИЗИРУЯ ПОРТФЕЛЬ МАРОК, «Айсберри» рассчитывает облегчить себе выполнение другой задачи — компания готовится к региональной экспансии (сейчас на регионы приходится около 50% продаж компании). Ключевые территории — Москва и Петербург, Поволжье, Южный федеральный округ. Кроме того, будут осваиваться Урал и Дальний Восток. Но регионы отнюдь не ждут столичных гостей с распростертыми объятиями. Помимо крупных конкурентов, таких как «Инмарко» в Сибири или «Талосто» на Северо-Западе, москвичам придется столкнуться с множеством мелких региональных производителей — бывших советских хладокомбинатов, которые пока еще держат рынки небольших городов.

Как правило, на советских региональных комбинатах ставили самые простые линии, главная задача была «сработать», поэтому никто не озадачивался расширением рецептур и ассортимента. Однако, как замечает Валерий Елхов, степень лояльности местных потребителей «своим» маркам очень высока. А, по словам Алек-

сея Дробинина, локальные брэнды часто занимают не менее половины ассортимента местных дистрибуторов, и те не намерены отказываться от них. Не случайно, например, «Талосто», купив подмосковный завод «Метелица», решила сохранить его основную марку и теперь продвигает ее вместе с остальными.

Сбалансированный портфель марок и солидная рекламная поддержка сами по себе еще не гарантируют успеха в региональной экспансии. Вторым по важности после маркетинга инструментом завоевания региональных рынков представители «Айсберри» называют создание разветвленной сети дистрибуции.

Здесь позиции нового руководства также расходятся с теми, о которых говорили предшественники. Илья Гамов в интервью **СФ** отмечал, что покупка марок местных игроков и локальных дистрибуторов — перспективное направление для компании, желающей освоить региональные рынки. Однако Малика Казиева настаивает на том, что «местные игроки „Айсберри“ не интересны» и собственную дистрибуцию компания расширять не планирует. «Осваивать регионы можно и без капитальных вложений», — считает Казиева. — Большинство производителей предпочитают развивать дистрибуцию, заключая партнерские соглашения».

Конкуренты расценивают действия руководства «Айсберри» исключительно как элементы предпродажной подготовки. Слухи о возможной продаже компании крупному иностранному или российскому игроку ходят по рынку с самого момента ее создания. А после того как «Айсберри» объявила о резком сокращении числа торговых марок, они возобновились с новой силой. Роман Лола решительно опровергает эту информацию. «Компания не продается, акционеры ни с кем не ведут переговоры. Этот бизнес мы планируем развивать как минимум ближайшие несколько лет», — заявил он **СФ**. Акционеров «Айсберри» можно понять: много ли заработаешь на продаже компании, раз в год кардинально меняющей свою стратегию? **СФ**

## У кашля два лица...



### СИРОП ПЕРВОЦВЕТА «ГЕРБИОН» С ОТХАРКИВАЮЩИМ ЭФФЕКТОМ

Уникальное сочетание экстрактов корня первоцвета и травы тимьяна с добавлением ментола

- Способствует разжижению мокроты в бронхах и улучшает отхаркивание
- Облегчает дыхание
- Снимает воспаление слизистой оболочки

# Гербион®

Разработаны экспертами компании KRKA

Препарат отпускается в аптеках без рецепта врача. Перед употреблением необходимо прочитать инструкцию и ознакомиться с информацией о наличии противопоказаний.

Рег. уд. Гербион  
сироп подорожника  
П № 014534/01-2002

www.krka.ru

KRKA

# конкуренция

частная практика

Низкая рентабельность текстильного производства, засилье «серого» импорта и изношенность основных фондов вынуждают производителей тканей искать более доходные сегменты рынка.

## Текстильный клубок

текст: **андрей красавин**



PHOTO PRESS.RU

Конфликт акционеров альянса «Русский текстиль» (АРТ) может привести к переделу на российском рынке производства тканей.

Проверка холдинга, проведенная одним из акционеров АРТ **Эрнестом Коскиным** (ему принадлежат 29% акций), выявила кредитный долг, оцениваемый в \$280 млн, при годовом обороте в \$350 млн. Если сумма долга подтвердится, не исключен дефолт по кредитам, выданным компании, и ее облигационным займам, считают юристы. Правда, президент и один из акционеров АРТ **Константин Волков** отвергает выдвинутые обвинения. Как он заявил **СФ**, сложившаяся ситуация никак не повлияет на финансовую и производственную деятельность альянса.

Однако факт остается фактом: до сих пор российская текстильная отрасль не знала подобных скандалов. Громкие поглощения, а тем более акционерные конфликты на этом рынке редкость. На памяти лишь покупка «Базэлом» московской фабрики «Трехгорная мануфактура», приобретение компаний «Роско» «Большой Ивановской мануфактуры», а также конфликт вокруг одно-

го из крупнейших предприятий текстильной отрасли Самойловского хлопчатобумажного комбината, мощности которого позволяют выпускать до 120 млн метров ткани в год, — участниками конфликта стали холдинг «Яковлевский» (сейчас называется «Нордтекс») и АРТ.

То, что крупные компании до сих пор практически не интересовались текстильной отраслью, объясняется ее низкой инвестиционной привлекательностью: основные фонды давно устарели, средства в модернизацию практически не вкладывались. И хотя в последнее время ситуация начала меняться к лучшему, игроки рынка, не дождавшись пока сторонних инвесторов, продолжают вариться в собственном соку.

### Турецкий демпинг

РОССИЙСКАЯ ТЕКСТИЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ до сих пор ассоциируется с кадрами из довоенного фильма «Светлый путь». Лишь несколько десятков предприятий из более чем полутора тысяч имеет современное оборудование. Это не позволяет их продукции конкурировать не только с качественным европейским импортом, но даже с китайским и турецким ширпотребом, поставляемым в Россию по бросовым ценам.

По оценкам Минпромэнерго, суммарный объем контрафактной и контрабандной продукции легкой промышленности на российском рынке в 2005 году в денежном выражении составил почти \$28 млрд, более чем вдвое превышая уровень легального производства. Это большая угроза для российских производителей. «Одна из турецких компаний предлагала ткани с доставкой в Иваново по цене 36 руб. за метр, — говорит коммерческий директор одного из крупных текстильных холдингов. — А на своей фабрике мы не можем добиться себестоимости ниже 40 руб. за метр. Низкая цена на турецкую ткань достигается в первую очередь за счет отсутствия НДС и нелегального ввоза».



## Слухи о засилье в России дешевого импортного текстиля преувеличены: нашим фабрикам удалось занять уже две трети этого рынка

Благоприятным для отечественных ткацких фабрик был конец 1990-х годов. Под влиянием девальвации рубля и вытеснения импортной продукции объем производства российского легпрома вырос (по данным Министерства легкой промышленности, в 1999 году — на 12,3% в денежном выражении, а в 2000-м — на 20,9%). Однако уже в 2003 году отрасль вступила в полосу спада: объем производства тканей к 2006-му сократился на 2,5%, с 2,85 млн до 2,77 млн кв. м). При этом внутренний спрос на готовую продукцию неуклонно повышался. Так, в 2005 году объем рынка готовых текстильных изделий в физическом выражении вырос в среднем на 15% (например, объем производства комплектов постельного белья увеличился на 32%, чулочно-носочных изделий — на 19%).

За последние 15 лет доля легкой промышленности в ВВП сократилась в 30 раз (с 12% от общего объема в 1990 году до 0,4% в 2005-м). Емкость текстильного рынка, по данным Российского союза предпринимателей текстильной и легкой промышленности, составляет около \$10 млрд, из них на долю российских производителей пришлось в прошлом году не более \$2 млрд.

### Кто есть кто

КОСТЯК ОТРАСЛИ СОСТАВЛЯЕТ около десятка предприятий: альянс «Русский текстиль», текстильный концерн «Нордтекс», «ТДЛ Холдинг», «Волжская текстильная компания», «Чайковский текстиль», «Шуйские ситцы», компания «Роско» и др.

Лидеры рынка сделали ставку на специализацию и выпуск продукции для конечного потребителя. Все они провели модернизацию производства, часть компаний расширила свои мощности за счет приобретения других текстильных и швейных фабрик.

Например, альянс «Русский текстиль», фактически выросший из фирмы, торговавшей хлопком, с большим отрывом лидирует в сегменте производства хлопчатобумажных тканей (22% рынка). Кроме того, компания выпускает домашний текстиль, например постельное белье среднего ценового сегмента (700–1500 руб. за комплект). Концерн «Нордтекс» начинал с дистрибуции тканей фабрики «Яковлевский лен». Но, купив несколько фабрик по производству хлопчатобумажных тканей, три года назад отказался от льняного направления, сочтя его неперспективным. Сейчас компания специализируется на тканях для постельного белья и корпоративной спецодежды. Группа компаний «Чайковский текстиль», созданная в 1996 году на базе Чайковского комбината шелковых тканей, переориентировалась на выпуск высокотехнологичных тканей для спецодежды и военной формы. Сейчас антистатические ткани «Чайковского текстиля» обеспечивают 70% потребностей ЛУКОЙЛа в этом виде продукции и около 30% нужд «Газпрома». Льняную нишу освоила группа компаний ТДЛ, в которую входят «ТДЛ Текс-

тиль» и «ТДЛ Полартекс». Сейчас компания экспортирует около четверти своей продукции в денежном выражении (примерно на \$30 млн в год).

### Ткани не в моде

ВЫПУСКАТЬ ГОТОВУЮ ПРОДУКЦИЮ стремятся все крупные текстильные холдинги. Компания «Роско» начала осваивать рынок спецодежды, «Шуйские ситцы» в прошлом году открыли швейный цех по производству комплектов постельного белья. И это понятно: рентабельность производства тканей — 5–15%, а готовой швейной продукции — 40–50%. Растет и рынок домашнего текстиля. «Объем рынка текстиля для дома составил в 2006 году примерно \$2,4 млрд, — говорит директор по маркетингу ОАО «Альянс «Русский текстиль»» **Дагмара Иванова.** — В отличие от стагнирующего производства хлопчатобумажных тканей, это динамичный рынок, ежегодный рост которого составляет 18–20%».

По мнению директора информационно-аналитического агентства «Анитэкс» **Анны Митрофановой**, развитие текстильными холдингами швейного производства выглядит оправданно. «Практически все производители выпускают постельное белье и простейший ассортимент домашнего текстиля, — говорит Митрофанова. — По сравнению с дорогими европейскими товарами у них более низкие цены, хотя качество также неплохое».

Вообще же слухи о засилье дешевого импорта на российском рынке текстиля сильно преувеличены. Наши фабрики сумели занять примерно две трети этого рынка. А в некоторых сегментах (например, постельного белья), по данным Митрофановой, они контролируют около 80% продаж. Это вселяет определенный оптимизм в отечественных производителей, которые уже начали заявлять о планах по выходу на биржи. Главное — чтобы их оптимизм разделили и потенциальные инвесторы.

**89%** — на столько выросло в России в 2006 году производство постельного белья по сравнению с 2005-м — до 41,6 млн комплектов

Из заурядного торговца хлопком альянс «Русский текстиль» превратился в крупнейший текстильный холдинг страны



DPA/PHOTAS

Генеральный директор «Нордтекс» Юрий Яковлев зарабатывает на производстве постельного белья и спецодежды



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## Альянс «Русский текстиль»

Начав бизнес как хлопковый трейдер, компания за десять лет приобрела несколько крупных перерабатывающих активов и создала крупнейший в России вертикально интегрированный текстильный холдинг. Однако конфликт акционеров может свести эту работу на нет.

**Оборот в 2005 году\***: \$323 млн

**Оборот в 2006 году\***: \$350 млн

**Стратегия**: сохранение существующих позиций на рынке текстильной промышленности, создание крупнейшей дистрибуторской сети по России и странам СНГ.

**Тактика**: создание мультибрендового портфеля собственных торговых марок во всех ценовых сегментах рынка — от эконом до премиума. Перепозиционирование компании из b2b в b2c. Строительство новых швейных фабрик. Развитие филиальной сети и взаимоотношений с сетевой розницей. Дистрибуция текстильной продукции иностранных производителей — в начале этого года холдинг подписал контракт с турецкой компанией «ТАЧ текстиль».

**Проблемы**: акционерный конфликт может привести к дефолту по банковским кредитам.

**Результат**: хорошо налаженная система поставок сырья и дистрибуции готовой продукции. Лидер рынка текстильной промышленности.

**Новые цели**: повышение уровня маржинальной прибыли, подготовка компании к IPO, намеченному на конец 2008 года.

\* Источник: данные компании

## «Нордтекс»

Компания изначально являлась дистрибутором ивановского комбината «Яковлевский лен». В процессе укрупнения она обросла хлопчатобумажными производствами и три года назад приступила к выпуску готовых изделий — постельного белья и спецодежды.

**Оборот в 2005 году\***: \$131 млн

**Оборот в 2006 году\***: \$160 млн

**Стратегия**: создание единого производственного цикла, начиная с закупок хлопка и заканчивая развитием готовой продукции клиентам — швейным фабрикам и торговым сетям.

**Тактика**: с 2002 года компания специализируется на выпуске тканей для постельного белья и корпоративной спецодежды, а также непосредственно этой продукции. В 2007 году будет закончено строительство новой ткацкой фабрики, что позволит расширить ассортимент.

**Проблемы**: производство белья и спецодежды хотя и рентабельнее, чем выпуск тканей, но требует более длинных денег. Сделав ставку на готовую продукцию, «Нордтекс» может столкнуться с нехваткой средств на развитие.

**Результат**: к середине нынешнего года доля готовой продукции в структуре продаж вырастет до 50%, в то время как в 2003-м этот показатель не превышал 10%.

**Новые цели**: создание крупнейшей в России компании по производству швейной продукции для дома (увеличение доли на рынке постельного белья с 7% до 20%). Увеличение объемов импорта текстиля.



# 284 станка обслуживала рекорсменка стахановского движения Евдокия Виноградова вместо 26, положенных по норме

ТДЛ — одна из немногих российских компаний, продолжающих работать со льном

«Волжская текстильная компания» практикует широкий ассортиментный охват



## ТДЛ

Предприятие с полным технологическим циклом производства делает ставку на экспорт в европейские страны. Благодаря прямым закупкам сырья и регулярному расширению ассортимента ТДЛ удается удерживаться в пятерке лидеров текстильной промышленности.

**Оборот в 2005 году\*:** \$110 млн

**Оборот в 2006 году\*:** \$132 млн

**Стратегия:** модернизируя производство хлопчатобумажных тканей, ТДЛ начал осваивать выпуск льна — это одна из ниш в текстильной промышленности, оказавшаяся в начале 2000-х годов свободной.

**Тактика:** ежегодно экспортирует более 12 млн кв. м льняных материалов в Европу и США, где эта продукция в моде (в России лен непопулярен из-за высокой цены). К производству тканей добавилось швейное производство по выпуску постельного белья и домашнего текстиля под торговой маркой «Василиса».

**Проблемы:** низкая (около 2%) рентабельность производства. В продуктовой линейке около 500 наименований изделий, часть которых, например ситцевые ткани, пользуется на рынке ограниченным спросом.

**Результат:** компания является крупнейшим в Центральной России продавцом традиционных льняных и полульняных тканей. Доля экспорта составляет четверть общего оборота компании.

**Новые цели:** вывод на рынок новых брендов постельного белья. Увеличение доли импорта тканей.

## «Волжская текстильная компания»

В конце прошлого года компания консолидировала активы и теперь претендует на лидерство в сегменте домашнего текстиля. Новая структура компании позволяет контролировать всю производственную цепочку, от закупки сырья до выпуска готовой продукции, оптимизируя расходы.

**Оборот в 2005 году\*:** \$70,3 млн

**Оборот в 2006 году\*:** \$95 млн

**Стратегия:** переориентация производства с выпуска продукции низкого передела на изделия для конечного потребителя.

**Тактика:** модернизация производства с одновременным увеличением объемов выпускаемой продукции, расширение дистрибуторской сети. В ближайшие несколько лет планируется инвестировать в новое оборудование около 600 млн руб. и увеличить присутствие в таких продуктовых сегментах, как домашний текстиль, нательное белье, детский и взрослый трикотаж. Если сейчас компания производит в год 2,7 млн комплектов постельного белья, то после модернизации мощности будут рассчитаны на 8 млн комплектов.

**Проблемы:** при росте объемов производства может возникнуть дефицит сырьевой базы.

**Результат:** 30-процентный рост оборота по итогам 2006 года.

**Новые цели:** к 2010 году компания собирается занять 10% рынка домашнего текстиля (сейчас около 7%) и 5% рынка хлопчатобумажного трикотажа (3%), увеличить количество торговых точек, где продается ее продукция, с 3,5 тыс. до 6 тыс. **СФ**

с41

# идеи

## заявка на будущее

wow → с48  
деньги под ногами → с50  
мысли → с52  
методы → с53  
своя игра → с54

**Бороться с непредсказуемостью будущего можно, научившись сочинять и рассказывать истории. Чтобы сделать технологии футуристического планирования доступными, надо разгадать код, скрытый в известных народных сказках и мифах.**

# Предсказатели трендов

текст:  
алексей гостев  
иллюстрация:  
анна музыка

Для бывшего иезуита Питера Бишопа занятия футурологией начались с карьерной ошибки. Заключалась она в том, что Бишоп приехал в Хьюстонский университет (кампус в городе Клир-Лейк) преподавать математическую статистику.

Однако позиция преподавателя статистики, которая сначала вроде бы сулила быстрый карьерный рост, на поверку оказалась совершенно бесперспективной. И тут по счастливой случайности на недавно созданной в университете кафедре исследований будущего открылась вакансия штатного футуролога. Таким образом Бишоп, который до этого занимался только количественным анализом возможных тенденций, оказался «исследователем будущего».

«Хорошее предсказание прежде всего должно быть хорошей историей», — говорит Питер Бишоп. Самым большим открытием для начинающего футуролога оказалось то, что в этой науке количественный анализ тенденций — вовсе не главное. Основная работа футуролога — создание «историй о будущем». Казалось бы, зачем рассказывать, если можно предсказывать? Однако все попытки «рассчитать» будущее до сих пор ни к чему не приводили. Степень неопределенности оказывалась настолько высокой, что учесть все возможные факторы, влияющие на изменения, не могли ни самая совершенная аналитическая методика, ни сверхмощный компьютер.

Пытаться «рассчитать» наиболее вероятные варианты развития событий в каком-то небольшом секторе экономики или общественной жизни — это, разумеется, более реально. Например, можно предсказать динамику цен на нефть исходя из ожидаемого соотношения спроса и предложения. Однако все предсказания становятся бессмыслицей, если не учитывать контекст. Именно на этом погорели нефтяные компании Shell и BP в 1970-е годы, когда стало ясно, что цены на нефть не столько экономика, сколько политика. В своих планах компании не учили ни возможного сговора арабских членов ОПЕК, ни роста «зеленого» движения. В результате нефтяные гиганты потеряли миллиарды долларов из-за прямых убытков и упущенной выгоды.

Профессиональный «предсказатель будущего» — востребованная фигура в корпоративном мире. Так, после 1970-х годов в компании Shell всерьез заинтересовались «сценарным планированием». «Сценирование» — попытка обойти проблему неопределенности. Если будущее нельзя «рассчитать», возможно, стоит попробовать представить его в виде альтернативных сюжетов, состоящих из событий, связанных логикой повествования (нарратива). Там, где бессильны математиче-











ские расчеты, на помощь могут прийти методы, заимствованные из творчества: логика рассказа, целостность сценария, эмоциональная насыщенность драмы. Причем, как выясняется, для продуцирования художественного вымысла существуют вполне прикладные технологии.

## Путешествие на тот свет

СЦЕНАРИЙ — НЕ ПРЕДСКАЗАНИЕ, но это хороший способ «мыслить немислимое». Метод сценарного планирования был создан в 1960-е годы американским футурологом **Германом Каном** для некоммерческой исследовательской корпорации RAND.

По словам Питера Бишопы, подготовка хорошего сценария будущего похоже на написание киносценария. На возглавляемой Бишопом кафедре исследований будущего студенты изучают правила построения нарратива по книге сценариста **Кристофера Воглера** «Путешествие писателя». Книга Воглера, по которой учатся писать о будущем хьюстонские студенты-футурологи, — это всего лишь упрощенный пересказ одной из важнейших культурологических книг XX века, работы **Джозефа Кэмпбелла** «Герой с тысячами лицами». Если верить Воглеру и Кэмпбеллу, все хорошие истории похожи друг на друга, как похожи счастливые семьи в романе Толстого. Хорошие истории именно потому

и хороши, что в них зашифрованы архетипы человеческой судьбы.

Кэмпбелл считал, что в каждой настоящей сказке или мифе все начинается с ошибки. Неправильно выбранный поворот дороги или неосторожно открытая дверь выводят героя из мира повседневности. Герой обнаруживает, что ему предстоит решать свои проблемы в мире сверхъестественного, а затем вернуться в мир людей в качестве человека, познавшего обе реальности: земную и «потустороннюю». Согласно Кэмпбеллу, та же самая повествовательная структура лежит в основе не только сказок и мифов, но и современных романов (только вместо мифологических существ мы видим в них «обычных» людей, хотя их сюжетная роль и оказывается аналогичной функции Бабы Яги или стража потустороннего мира Цербера). Ошибка, Инициация, Возвращение — вот три кирпичика «генетического кода» любого рассказа.





События 11 сентября 2001 года, оказавшиеся сюрпризом для спецслужб, были предсказаны не только писателями и сценаристами, но и штатными футурологами Shell

## Будущее начинается с ошибки

«ГРУППА ЗАГОВОРЩИКОВ ПЫТАЕТСЯ ПРОТАРАНИТЬ Всемирный торговый центр при помощи захваченного самолета. Однако добровольным помощникам ФБР удастся раскрыть заговор и предотвратить теракт». Что это, альтернативная история событий 11 сентября 2001 года? Это всего лишь цитата из краткой версии сценария фильма «Одиноким стрелки» (The Lone Gunmen), снятого в марте 2001-го. Тут есть над чем подумать любителям конспирологии — всего за несколько месяцев до совершения крупнейшего теракта в истории человечества по американскому телевидению показывают его детальный медийный «прототип». Впрочем, в таком случае пришлось бы анализировать десятки и едва ли не сотни других фильмов, рассказов или компьютерных игр, где взрывали башни-близнецы или здания, похожие на них. Самый известный сюжет — концовка фильма «Бойцовский клуб» с живописно рушащимися вокруг главных героев небоскребами.

Вскоре после 11 сентября в американском конгрессе состоялись слушания, на которых часто поднимался вопрос: почему американские политики или военные оказались неспособны помыслить атаку такого масштаба? Интересно, что «немыслимое» для генералов и министров оказалось легко представимым для сценаристов и режиссеров. Кстати, в числе людей, предсказав-

ших возможность самолетной атаки на всемирный торговый центр, был футуролог компании Shell **Питер Шварц**. Если реальность оказывается устроенной по законам киносценариев, возможно, именно сценарии — лучший способ прогнозировать реальность?

«Будущее начинается там, где есть проблема», — говорит Питер Шварц. В наших разговорах о будущем всегда есть акцент на кризисе. Футуролог вступает в дело уже после того, как, пользуясь словами Гамлета, «порвалась дней связующая нить». Именно поэтому события 11 сентября стали таким привлекательным «тестом» для футурологов. Речь идет о совершенно немыслимом в старом контексте событии, которое, однажды случившись, навсегда изменило «карту возможного».

Мир будущего — в буквальном смысле «мир иной», и попасть туда можно, только преодолев «силу притяжения» настоящего. Один из методов «футурологического прыжка», принятый в компании IBM, — так называемый обратный отсчет. Группа футурологов делает попытку представить себе некое заведомо невозможное в нынешнем контексте событие (например, путешествие на Юпитер за один день) и затем в обратном порядке описывает возможные сценарии, которые должны привести к этому событию, или меры, которые необходимо принять, чтобы оно стало реальным.

Преодолев грань, отделяющую его от мира «еще не сущего», футуролог оказывается в странном мире многоголовых ветвящихся возможностей и не до конца завершенных форм. Придать этому миру единую нарративную логику — в этом и заключается искусство футурологического предсказания.

|   |   |   |
|---|---|---|
| реклама   | В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное и строчное рекламное объявление в тематических блоках: |   |
|   | <b>Понедельник</b>  | Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование  |
|   | <b>Вторник</b>  | Недвижимость, (продажа, покупка)  |
|   | <b>Среда</b>  | Недвижимость  |
|   | <b>Четверг</b>  | Business-guide: деловые предложения, финансы, юр. услуги, Недвижимость (аренда) |
|   | <b>Пятница</b>  | Деловые предложения, Работа и образование                                       |
| По вопросам размещения рекламы звоните Павлу Меркулову или Алексею Лури по телефонам: (495) 943 91 08 / 10 / 25<br><a href="http://www.kommersant.ru">www.kommersant.ru</a> |   |   |
| <b>Коммерсантъ</b>  |   |   |

## Продуктивная способность воображения

Говорящая коробка с пшеничными хлопьями или самообновляющаяся газета — это реалии, в которых живут герои фильма **Стивена Спилберга** «Особое мнение», действие которого происходит в 2054 году. Все эти странные гаджеты не были придуманы самим Спилбергом. Они — продукт фантазии все того же Питера Шварца. За время своей долгой карьеры в Shell, а также в качестве независимого консультанта и руководителя собственной компании Шварц написал немало сценариев. В числе его самых больших достижений (по его собственным словам) — предсказание распада Советского Союза, сделанное в начале 1980-х годов. Собственно, с этого все и начиналось. Компании Shell, наученной горьким опытом политических колебаний цен на нефть в 1970-е годы, надо было рассчитать долгосрочную динамику цен на свою продукцию, чтобы измерить рентабельность крупных инвестиционных проектов в Северном море. Одной из возможностей, которую футурологи Shell решили предусмотреть, было резкое увеличение экспорта нефти и газа из СССР и следующее за ним падение цен. Дальнейшее развитие «сценарной логики» привело их к мысли, что это могло произойти только в случае краха или радикальной трансформации советской системы. Таким образом, еще лет за десять до соответствующих событий распад СССР был заложен футурологами Shell в «базу сценариев».

Сегодня интерес к футурологии демонстрируют такие крупные компании, как Nokia, Philips или Procter & Gamble. Для корпоративных футурологов мир настоящего — это бесчисленное множество конкурирующих трендов, каждый из которых является зародышем «возможного будущего». Анализ этих трендов может быть как сложным расчетом их взаимной борьбы, так и простой экстраполяцией одного тренда. **Мария Гурина**, стратегический планировщик компании Future Brands, вспоминает, как недавно по заказу одного из своих лондонских клиентов выполняла анализ возможного будущего банковской системы. По ее предположению, в будущем все большую роль будут играть «культурно-чувствительные» банковские практики. В сущности, это экстраполяция всем известной тенденции роста религиозного исламского бэнкинга. Ну, про исламский бэнкинг, наверное, слышали уже все. А теперь представим себе буддийские, православные, католические, масонские банки. Банки нью-эйдж и растафарианские. Такая футуристическая картина мировой финансовой системы, во всяком случае, заслуживает того, чтобы рассматривать ее как еще одно возможное будущее. Сценарий будущего или удачно замеченный тренд — это то «сокровище», которое футуролог извлекает из своих экспериментов со временем.

## Сценарии для Бога

ИЗВЕСТНЫЙ ФУТУРОЛОГ **Герхард Кохер** как-то сказал: «Будущее мне понятно. Что я не понимаю, так это настоящее». Считается, что вершина практики футурологии — это «история будущего». Великие писатели-фантасты прошлого часто принимались вести своего рода летопись будущих событий «как если бы они уже случились». Самый известный пример — написанная в 1933 году **Гербертом Уэллсом** книга «Образ будущего». Надо сказать, что эта книга прекрасно демонстрирует недостатки подобного подхода. Так, в книге предсказывается длительная, десятилетняя война между нацистской Германией и Польшей. Уэллс не мог представить себе мгновенный разгром Польши, поскольку не предвидел темпов перевооружения Германии. Вообще, в от-

## Опасность «застрять в будущем», принять собственные конструкции за реальность — профессиональная болезнь футурологов

личие от более динамичных и множественных сценариев будущего, «истории будущего» производят впечатление плохого романа, уходящего в бесконечность.

У многих футурологов есть любимый писатель или художник, служащий постоянным источником сюжетов при размышлении о будущем. Для консультанта в области футурологии **Майкла Скейфша** из Калифорнии таким писателем является автор романов ужасов **Ховард Филип Лавкрафт**. Рассказы Лавкрафта написаны почти идеально с точки зрения канонов Кэмпбелла. В них всегда есть неожиданное столкновение со сверхчеловеческим миром, трудный путь к знанию и возвращение героя в «мир людей». Единственная тревожащая особенность этих рассказов — эффект неполного возвращения. Кажется, что герой возвращается домой не столько как победитель, сколько как беглец, и «иной мир» продолжает преследовать его, так что концовка истории остается за пределами книги, и мы знаем, что лавкрафтовский персонаж рано или поздно сам утратит человеческую природу, став одним из inferнальных монстров.

Сюжетная формула Лавкрафта может кое-что рассказать нам и о самой футурологии. Эффект неполного возвращения — пожалуй, главная опасность, подстерегающая футурологию и футурологов. Возможно, все дело в тенденции нашей культуры превращать любую реальность в предмет. Вероятно, футурология и появилась как следствие неискоренимого желания увидеть «картинку» будущего. Опасность «застрять в будущем», принять собственные конструкции за реальность — это своего рода профессиональная болезнь футурологов.

«То, что мы делаем, — это интеллектуальные упражнения с будущим», — говорит Питер Бишоп. Футурология, безусловно, помогает лучше понимать множество возможных путей развития. Однако для этого нам надо перестать воспринимать ее реконструкции как картинки и научиться видеть в них орудия для трансформации настоящего. Ведь, как известно, лучший способ предсказать будущее — это изобрести его. **СФ**



# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

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

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

#### ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

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

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

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

\*Все цены указаны с учетом НДС

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

#### КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН 7726311979, КПП 772601001

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810538040106255

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 38967489

Плательщик

адрес (с индексом)

назначение платежа  
Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

сумма

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН 7726311979, КПП 772601001

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810538040106255

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 38967489

Плательщик

адрес (с индексом)

назначение платежа  
Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

сумма

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца  
Гарантированная доставка

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

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

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

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

## Наш дом захламляют вещи, выполняющие одни и те же функции. Решением проблемы станут продукты-трансформеры.

текст: **Владимир Устинов**



**Л**егким движением руки Марта ден Холландер превращает обычные туфли в туфли на «шпильке». Для этого надо развернуть Г-образный каблук модели Footloose, вращающийся на направляющих, и зафиксировать его в нужном положении. «В „шпильках” трудно вести машину, идти по лестнице: женщины вынуждены таскать выходную обувь в сумочке, — объясняет Марта идею разработки. — Я бросила вызов неудобству».

Непрактичность свойственна и детской обуви: дети растут быстрее, чем она портится. Увеличить втрое-вчетверо срок службы кроссовок для малолетних предлагает основатель Inchworm Inc. **Гарри Миллер**. По его мнению, решение настолько очевидно, что объяснить отсутствие подобных товаров в прошлом можно лишь сложностью производства.

Бывший вице-президент K2 Inc., выпускающей спортивные снаряжение, основал свой бизнес — производство «безразмерной» обуви Inchworm. На стиге она представляет собой «гармошку», которая растягивается на три размера. В подошву вмонтирован винт, подкрутив который можно подогнать длину подошвы под стопу подростового ребенка.

Стоит обувь Inchworm до \$60. Пока она доступна в основном в онлайн-торговле, но в 2007 году Миллер надеется утвердиться на полках ритейлеров.

Тот же принцип «гармошки» тайваньский бизнесмен **Чи Шен** предлагает использовать в мебели. Изделие FlexibleLove в сложенном виде представляет собой монолит с контурами кресла шириной 22,5 см. Его можно растянуть до 7 м, создав диван самой замысловатой формы. Стоит FlexibleLove \$800. Чи Шен сообщает пока о штучных продажах.

Туфли Марты ден Холландер, названные Footloose, принесли автору признание как дизайнеру: участвуя в выставке Faculty of Industrial Design-2006, Марта получила титул лучшего молодого специалиста. Но она намерена добиться успеха и в бизнесе: производство обуви Footloose, защищенной патентом, начнется к концу 2007 года. □

### Массаж с пристрастием

Детектор лжи, анализирующий нервную реакцию испытуемых на задаваемые вопросы, правильнее было бы назвать детектором дискомфорта и беспокойства.

Компания Saipo, вмонтировав систему датчиков в массажное кресло, создала своеобразный детектор удовольствия. Ее модель HES-SA5000K на профессиональном уровне владеет 12 техниками массажа. Кресло оборудовано «сенсорами напряжения» и датчиками, характерными для полиграфа: влажность рук, частота пульса и химическая реакция кожи информируют автомассажиста о самочувствии владельца. Умное кресло само подбирает режим обработки проблемных мест. Представители Saipo называют его эксклюзивом компании. Стоит кресло \$4,3 тыс. □



### Молочные знакомцы

Пакет молока из фермерских хозяйств Уэльса теперь может стать любовным посланием, адресованным неопределенному числу лиц.

Так решили привлечь внимание консервативной аудитории к интернет-сервису знакомств основатели сайта Pishyn.com. Партнером ресурса выступил кооператив Calon Wen, объединяющий 20 семейных молочных хозяйств. Его директор Иуан Джонс, идеолог акции «Мечтаешь о фермере?», размещает на упаковках фотографии и анкеты одиноких соратников. Заинтересованные лица могут подробнее узнать о фермере мечты на сайте. За два месяца посещаемость ресурса выросла вдесятеро. Для Calon Wen эта акция не просто имиджевая реклама. «Если со мной свяжется приятная молодая леди, я, конечно, не отвергну ее», — объясняет Иуан Джонс. □





**За год американцы тратят \$18 млрд на покупку фильмов, но при этом не удовлетворены ассортиментом. Компания Qflix решает эту проблему с помощью сети подключенных к интернету киосков, позволяющих на месте записать любой из 65 тыс. фильмов. Позиции медиаритейлеров под угрозой.**

текст: **Анастасия Джмухадзе**

## Революция в кинобудке



**Сейчас в США медиаритейлеры теряют до 30% пришедших в магазин клиентов: те уходят с пустыми руками, потому что не могут найти нужного диска**

Выбор фильмов на DVD в 50 раз шире, чем у медиаритейлеров, — вот суть инновации Qflix

**«П**отоки цифрового формата готовы захлестнуть рынок. Сейчас лучшее время предложить новое решение, которое сочетает преимущества электронной доставки, простоту и универсальные возможности проигрывания DVD с защитой авторских прав», — считает **Джим Тейлор**, генеральный менеджер

**Sonic's Advanced Technology Group.**

Sonic Solutions совместно с такими проектами, как Lucidiom, MOD Systems и Polar Frog Digital, объявила в начале января 2007 о старте новой эры распространения контента по запросу. Новая сеть киосков скачивания и записи фильмов на диски выйдет на рынок под маркой Qflix. «В каждой такой точке будут доступны 65 тыс. наименований DVD, при том что в обычном супермаркете их не больше 1400, — уточняет **Энтони Бэй**, шеф MOD Systems. — Мы предлагаем техническую платформу, которая позволит рознице конкурировать с онлайн-магазинами, не создавая складских запасов».

Возможность за 10–15 минут записать любой фильм или ТВ-программу лицензионного качества на DVD из дома, магазина или торгового центра — вот суть инновации Qflix. Абсолютно легальная и защищенная система Download-to-Burn готовится взорвать как рынок традиционной продажи дисков, так и покупки фильмов в сети. Уже через три года, надеются представители компании, около 20% розничного рынка фильмов будет принадлежать Qflix.

Сейчас в США медиаритейлеры теряют до 30% пришедших в магазин клиентов: те уходят с пустыми руками, потому что не могут найти нужного им диска. «Может, теперь нам всем писать списки программ, которые мы хотели, но не смогли получить?» — пишет **Фил Батлер** в своем блоге,

размышляя о будущем Qflix. Наблюдатели не сомневаются, что Qflix и ему подобные станут отличным каналом для дистрибуции музыки, программного обеспечения и других видов контента. При этом Forest Research посчитал, что нынешние пользователи видео on-demand покупают всего лишь на 1% меньше обычных дисков, не в последнюю очередь потому, что смотреть скачанные фильмы можно только на компьютере. Qflix намерена решить и эту проблему, предлагая свою систему и для дома: купив фирменные диски и DVD-райтер, можно уже не ходить и в киоск — качай и записывай прямо на домашнем компьютере.

Пока пользователи возмущаются, что придется отдавать деньги за новые устройства, Голливуд охотно поддерживает инновацию. Раньше кинокорпорации сомневались в том, что on-demand может реально защитить авторские права и ограничить пиратское распространение. То, что новые носители защищены от копирования, убедило их предоставить фильмы: Columbia, Sony, Universal и Walt Disney дали согласие сотрудничать с Qflix.

Starbucks уже предлагает записать в ряде своих кафе музыкальный диск с помощью специальных подключенных к сети стоек, а компания Blurb совместно с Books On Demand — самостоятельно напечатать экземпляр приглянувшейся книги. Возможно, под их давлением у прилавков традиционных медиаритейлеров и вовсе не останется покупателей. □

c49

# деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

**Я пока точно не знаю, какие продукты породит эта потребность, но уверен: тот, кто найдет способ оседлать тренд лайфтрекинга, спровоцирует настоящий взрыв”**

## ДЕЛИТЬСЯ ЖИЗНЬЮ

Проект Life Trackers создан для людей мобильных, но охочих до ведения дневников. Он максимально упрощает жизнь тем, кому хотелось бы публиковать свои записи в дороге. А если учесть, что существуют записи, которые только в дороге и имеет смысл делать (например, путевые заметки), то понимаешь, насколько удобная штука сервис [Lifetrackers.com](http://Lifetrackers.com).

Идея проекта проста. Надо прислать заметку по электронной почте на адрес, который вам дадут при регистрации. Текст — тело письма. Тема — заголовок. Постить картинки тоже можно по почте. А сам дневник смотреть и редактировать через Сеть.

Отличная штука, удобная. Правда, меня заинтересовало совсем не это. Удачное название Life Trackers заставило задуматься о том, что у нас существует удивительная потребность не то чтобы выставлять собственную жизнь напоказ (это скорее следствие), а фиксировать ее проявления с маниакальной дотошностью.

Один мой знакомый недавно стал вести что-то вроде мультимедийного дневника своих друзей, снимая на видео, записывая на пленку и фиксируя в заметках их жизнь, а затем монтируя все это в огромное мультимедийное полотно. Проект сложный — и знакомый говорит, что на него требуется минимум несколько лет. Но чем занимаемся все мы с вами? Блоги — профессиональная фиксация мира. Сетевые дневники — текстовая фиксация жизни. Выкладываем фотографии на Flickr, заливаем ролики на YouTube. Одно время я всерьез размышлял, где бы достать диктофон, способный записывать речь сквозь уличные шумы и даже через одежду. Нет, я не собирался шпионить и собирать компромат. Просто хотелось, чтобы удивительные спонтанные диалоги и шутки не растворялись, а фиксировались, оставались навсегда. Именно тогда я узнал о существовании в «Живом журнале» сообщества Overheardmsk, где занимаются тем, что записывают подслушанные на улицах яркие фразы, — и подумал, что удобной технологией для фиксации этого материала может стать подкастинг.

У людей есть колоссальная потребность фиксировать свою жизнь. То есть заниматься тем самым лайф-трекингом. Что у нас было раньше? Пленочные фотоаппараты и фотоальбомы плюс шкатулки с письмами. А сегодня перед лайф-трекингом открываются удивительные возможности.

Я пока точно не знаю, какие продукты породит эта потребность (первым делом на ум приходит некий агрегированный ресурс, способный удобно управлять всем этим мультимедийным скарбом), но уверен: тот, кто найдет способ оседлать тренд лайф-трекинга, спровоцирует настоящий взрыв.

Одна из главных идей интернета будущего — связывать не информацию, а людей. В конце концов, как выражается другой мой знакомый, — «веб два-ноль» у нас уже или не «веб два-ноль»? □

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





# деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

**Юноша ухаживает за Машей и пытается ей понравиться. Но появляется Даша, которая все позволяет и так. Программа лояльности — это такая Даша. Она поощряет халявщиков”**



## КОСЯК ЛОЯЛЬНОСТИ

Раньше я так любил одну марку одежды, что чуть ли не все штаны покупал в определенном магазине. Но потом поменялся дистрибутор, вдвое увеличил наценку, и скидки нужно было выцыгивать... и я вообще перестал там покупать, поскольку считаю, что такие «программы лояльности» унижают клиентов и развращают бизнес.

Любая дисконтная программа делает из покупателя попрошайку, а из продавца вора. Механика воровства предельно примитивна: человеку дают чек без скидки, а платеж проводят со скидкой. Однажды мне принесли чек, у которого наглый официант просто оторвал по линейке нижнюю часть с написанной на ней дневной скидкой. И я не знаю ни одной дисконтной программы, где бы продавцы не воровали деньги.

Скидка развращает и покупателя — карта лояльности не делает человека лояльным. Есть юноша, который ухаживает за Машей и пытается ей понравиться. Дарит цветы, пишет стихи мелом у подъезда. Но тут появляется Даша, которая все позволяет и так. Программа лояльности — это такая Даша. Она поощряет халявщиков, а не осознанных покупателей.

Осознанный покупатель любит свою компанию настолько, что дает ей заработать. В «Возвращении» Альмодовара героиня благодарит кинематографистов, которым она устраивала обеды: «Спасибо, что дали мне заработать». Будущая экономика станет строиться на таких честных отношениях.

Вот человек приходит первый раз в магазин, а ему говорят: купи вещь, получишь серебряную карту и 5% скидки. Но вообще у нас есть еще золотая карта, платиновая, бриллиантовая и самая офигительная. Так что, человек, становись в конец очереди. При такой системе, когда один может купить товар дешевле, а другому приходится покупать дороже, многие люди не получают удовольствия от покупки. В голове у покупателя появляется червоточинка, что его обманывают, что цена на товар нечестная.

Программы лояльности, конечно, работают. Но если у человека есть проблема, а ему дать косяк, на время этот человек о проблеме думать перестанет, но она никуда ведь не денется. Карта лояльности действует как косяк. Поэтому эти карты так и популярны — разврат быстро распространяется.

Хотя «Евросеть» позиционируется как сеть салонов с низкими ценами, мы стараемся не делать скидок и не вводим программ лояльности. Наш путь — изучать клиентов и прогнозировать спрос, закупать товар так, чтобы не было остатков, выставлять небольшую наценку. Это не быстрый путь. Но рано или поздно до потребителя доходит, что с ним общаются не как с дураком, а по-честному. И появляется лояльность совершенно иного свойства.

Я могу себе купить штаны за большие деньги. Но у кого-то в том магазине есть 50% скидки, а у меня нет. Чтобы получить скидку, мне надо кому-то звонить и о чем-то просить. Ну вас! Суррогат заработка — игра в казино. Суррогат любви — секс-услуги. А карты и скидки — это суррогат лояльности. □

с51

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

# Компаниям, чей бизнес построен на уникальном потребительском опыте, по мере роста угрожает опасность обезличивания.

ТЕКСТ: **Алексей Гостев**



Десять лет назад отличительным свойством кафе Starbucks был запах. Вероятно, это был не единственный фактор, привлекавший обитателей американских городов в маленькие «кафе за углом».

Привлекало в Starbucks той эпохи многое, но именно запах свежемолотого кофе стал неотъемлемой частью потребительского опыта. Потом запах исчез. Растущей компании потребовалось поставлять жареный кофе в десятки городов США, и Starbucks перешел на герметичную упаковку. Многим постоянным клиентам это не понравилось. Потом были новые типы кофейных машин, огромный размер которых не позволял потребителям видеть процесс приготовления кофе. Потом изменился дизайн кафе — стал более «стерильным». Список маленьких изменений своей традиции, которые совершил Starbucks, можно продолжать. Его уже составил CEO и основатель компании **Говард Шульц**. Две недели назад он обратился с письмом к менеджменту компании, в котором призвал пересмотреть путь, пройденный ею за последние годы.

«Многие наши решения, вероятно, были правильны в свое время и сами по себе не вызвали бы разрушения потребительского опыта, — пишет Шульц. — Однако эффект суммы этих решений оказался гораздо более существенным и, к сожалению, гораздо более вредным, чем отдельные изменения». Судьба Starbucks похожа на судьбу многих компаний, делавших ставку на уникальный потребительский опыт. Кафе, дополненное элементами «музея кофе», позволяет Starbucks взимать более высокую плату за вполне обычные товары. Однако то, что было душой компании, когда она еще была маленьким «классным» кафе за углом, все труднее сохранить по мере ее превращения в огромного корпоративного бегемота. Рост бизнеса требует «спрямления» множества процессов, и менеджмент слишком поздно замечает, что для потребителей это обернулось потерей уникального опыта. А это грозит лишить компанию права на премиальные цены, сделав ее «такой, как все».

Коммодитизация в случае Starbucks оказывается своего рода обратной стороной эффективности. По словам Шульца, компания решила проблему скорости обслуживания, но утратила значительную часть «своего романтизма и театральности». И это реальная угроза. Пока непонятно, как менеджмент Starbucks согласует «алгебру» и «гармонию». Но очевидно, что будущее самого дорогого кофейного брэнда мира под угрозой. □

## лучшее из блогов

**Сет Годин,**  
автор бестселлера  
«Фиолетовая королева»

«Здание было наполнено — хотя и не до конца — радостными...» — этой фразы из сегодняшней The New York Times оказалось достаточно, чтобы бросить читать. Люди сегодня читают все меньше. Им хватает секунды, чтобы забыть об одном сообщении и переключиться на другое. Так зачем произносить фразы, которые говорят меньше, чем ничего, сами себе противореча? Даже если у вас «самый уникальный сайт», не стоит забывать о редактуре.

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

**Майкл Райнор,**  
автор книги The Strategy Paradox

Стратегии с максимальным потенциалом успеха — это обычно те же стратегии, которые могут привести компанию к самым серьезным поражениям. Я называю это стратегическим парадоксом. В основе неудач Apple 1980-х годов лежит та же стратегическая модель запатентованной архитектуры «железа», что и в основе нынешних успехов iPod или iPhone. Это как сломанные часы, которые всегда показывают 12, просто сейчас и в самом деле снова наступил полдень.

**BLOG:** Michael Raynor  
<http://www.michaelraynor.com>

**Дэвид Майстер,**  
автор книги «Первый среди равных»

Мы нуждаемся в дантистах, но никогда не хотим с ними встречаться. Они оказывают почетные, незаменимые услуги пациентам, но мы предпочли бы не видеться с ними, будь такая возможность. У нас, консультантов, похожее положение. Не надо забывать, что для людей наше присутствие — сигнал боли, неудобства, беспорядка, расходов. Мы не спасители своих клиентов, для них мы всего лишь неприятная необходимость.

**BLOG:** David Maister  
<http://davidmaister.com/blog>



Он очень инновационный парень, один из тех, кто раздвигает границы»,



## Игры в ресторан

текст: Анастасия Джмухадзе

«Любой человек, у которого есть душ, обладает хорошими идеями. Стоит помыться — и они сами приходят в голову», — говорит **Нолан Бушнел** (на фото), основатель компании Atari и автор знаменитой игры Pong. Человек, который входит в список 50 людей, изменивших Америку, решил второй раз перевернуть мир компьютерных игр.

В 1972 году Бушнел и его партнер **Тэд Дебни** вытеснили из баров пинбольные столы, придумав электронную версию настольного тенниса, которая в 1976-м под маркой Pong появилась в домах американцев на первых в мире игровых консолях. Через 10 лет существования, в 1982-м, Atari стала империей с капиталом \$2 млрд и, по некоторым сведениям, наиболее динамично растущей компанией за всю историю американского бизнеса.

Но Бушнел не дождался превращения своего детища в миллиардную империю. После продажи Atari в 1976 году за \$26 млн он, продолжая заниматься разработкой видеоигр, в 1977-м открыл в Сан-Хосе заведение, которое должно было их продвигать: ресторан Chuck E. Cheese's, где можно было не только перекусить, но и вдоволь наиграться. «Мне нравится вызов, я люблю пазлы и всегда был игроком», — говорит Бушнел. Старые игры потеряли популярность, и в октябре 2006-го, он вывел на рынок ресторан нового типа — uWink Bistro. «Это уникальная концепция, где смешаны еда, презентация и развлечения», — объясняет Нолан. В новом ресторане главное действующее лицо — тачскрин. С его помощью заказывают еду и напитки, на нем просматривают новые трейлеры, играют в демоверсии компьютерных игр.

### Нолан Бушнел

родился в 1943 году, окончил Университет Юты, получив специальность инженера. В 1972 году основал компанию по производству игр и приставок Atari, в 1976 году открыл ресторан и центр развлечений Chuck E. Cheese. В 2006 году придумал и открыл первый в мире игровой интерактивный ресторан uWink Bistro.

Первый лос-анджелесский филиал в Вудленд-Хиллс уже пользуется популярностью. С октября прошлого года по январь нынешнего оборот вырос с \$30 тыс. до \$185 тыс. в месяц. Ежедневно ресторан посещают 3–3,5 тыс. гостей, а количество «игровых сессий» переваливает за 60 тыс. «Мы ожидаем рост оборота, связанного с развитием игровой индустрии», — говорят в uWink.

Компания инвестировала более \$10 млн в разработку платформы и игр для своих развлекательно-гастрономических комплексов. По мнению экспертов, Бушнел знает, как вернуть эти деньги. Ведь помимо еды посетители ресторана оплачивают и игровое время, а также скачанный музыкальный и видеоконтент. Концепцией уже заинтересовались многие компании в ресторанном бизнесе и сфере развлечений. Аналитик **Рэндалл Хайатт** из Fessel International прокомментировал это так: «Он очень инновационный парень, один из тех, кто раздвигает границы. Если посмотреть на отдельные элементы, то они уже опробованы. Но сама комбинация — новая».

«Известно, что целые отрасли идут туда, куда идет Нолан Бушнел», — пишет **Джастин Юэрс** в U.S. News & World Report. Сегодня uWink предлагает открыть уже в 36 штатах Америки франшизные рестораны этой системы, а ее руководство считает, что не за горами и выход на международный рынок. □

с53



## Доходное болото

текст: **Анастасия Джмухадзе**

**«П**олгода дегустаций — вот что на самом деле помогло преодолеть бюрократические препоны», — смеется **Александр Невредин**, заместитель министра экономического развития Астраханской области, основатель компании «Армада». — Когда мы начинали в 2000 году, для лягушачьих лапок даже кода статистики не было

— не было в стране такого продукта».

Идея организовать бизнес на лягушачьих лапках у студентов Астраханского рыбного университета появилась от голода: подопытных образцов, расчленять которые учились будущие ихтиологи, был полный холодильник, и в общепитии лягушачьи лапки частенько жарили на ужин. Проблем с сырьем для экзотического продукта в Астраханской области не было. Оставалось организовать отлов «сырья».

«Открыли научно-производственную фирму с четырьмя сотрудниками, вложили в нее около 500 тыс. руб., заработанных до этого на продаже чая и кофе», — рассказывает Александр Невредин. — Основные затраты были на бесконечные лабораторные исследования — чтобы доказать всем инстанциям, что подобный продукт имеет право на существование. Спрос только появился, местных производителей не было. Да мы и не ждали от проекта большого коммерческого успеха, скорее рассчитывали с его помощью создать имидж предпринимателей-новаторов».

Сейчас, заняв административную должность, Невредин курирует разросшийся проект. В астраханском отделении работают 80 человек, оборот компании — 100 млн руб. в год. За первые два года существования удалось добиться роста в 1000%. Площадкой для разведения стало одно из рыбхозов. Оказалось, что лягушки вполне гармонично сочетаются в экосистеме с разводимыми там видами рыб. Оставалось запустить в водоемы икру, а затем — собрать готовую продукцию. Одна проблема: желающих бродить по ночам с фонариками, как того требует технология, находилось не так много.

Сегодня дочерние и партнерские предприятия «Армады» открыты не только в Южном федеральном округе, но и в Казахстане, Азербайджане, на Украине. «У нас отдельные экземпляры по 1,6 кг вырастают, при этом продаем мы килограмм лапок примерно за 200 руб. Импортные стоят около 500 руб.

### план действий

- ориентироваться на потребности внутреннего рынка в выпуске наиболее ходовой продукции компании — лягушачьих лапок
- наладить безотходное производство
- развить линейку сопутствующей продукции, например биоактивных добавок, изделий из лягушачьей кожи и пр.

В Россию в основном поставляют фасованные в Северной Европе лапки из Индонезии, Таиланда и того же Китая», — рассказывает Александр Невредин. Основной рынок сбыта его необычной продукции — рестораны, причем не только столичные. Покупают лапки и в других городах, и в самой Астрахани. Правда, в розницу продукция пока не поступает — нет спроса.

В ближайших планах «Армады» — переход от «сырьевой» модели бизнеса к «глубокой переработке». «Я не вижу перспектив в продаже нашей продукции в виде сырья, особенно за рубеж. Например, у китайцев отходов от производства вовсе никаких», — объясняет Александр Невредин. Самое интересное направление развитие бизнеса, считает он, — производство биологически активных веществ, используемых в косметологии и производстве биоактивных добавок, а также изготовление сувенирных и кожгалантерейных товаров из шкур. С петербургскими компаньонами «Армада» подготовила коллекцию одежды, которая уже добралась до подиумов. Сейчас, к 450-летию Астрахани, здесь готовят партию элитных бизнес-сувениров. А вот о расширении рынка сбыта в «Армаде» говорят осторожно. «Мы могли бы поставлять продукцию в Китай, но они требуют очень большие объемы. А вот внутренние потребности мы в состоянии покрыть. Особенно если удастся найти больше сборщиков», — говорит основатель «Армады». □





# Неповторимый **Weekend** за 45 рублей

Каждую пятницу: премьеры, события, дорогие удовольствия, рестораны, shopping. Теперь в свободной продаже.

**Коммерсантъ**







## лаборатория

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

модернизация → с61

банк решений → с64

Global Management Challenge → с69

ЧЕГО БОЛЬШЕ ВСЕГО НЕ ХВАТАЕТ БИЗНЕС-ШКОЛАМ?  
ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ-ПРАКТИКОВ. НО ПРОБЛЕМ ОТ НИХ  
ИНОГДА БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПОЛЬЗЫ.

# Бизнес в ученой степени

текст:

юлия фуколова

иллюстрация:

роман годунов

Московская школа управления «Сколково» появилась только в конце прошлого года, но уже начала задавать моду на образовательном рынке. Новое учебное заведение собирается активно привлекать к преподаванию бизнесменов, и в первую очередь своих основателей. Среди них — **Рубен Варданян**, **Рустам Тарико**, **Роман Абрамович**, **Михаил Куснирович** и другие крупные предприниматели (см. **СФ** №13/2006).

После таких заявлений о роли практиков в обучении невольно заговорили все, хотя проблема оторванности бизнес-образования от бизнеса существует уже давно. Последние несколько лет на преподавателей-практиков идет настоящая охота. Чистые теоретики уже никому не нужны, а блестящих профессоров, которые совмещали бы преподавание с реальным делом, по-прежнему мало. В прошлом году **Владимир Путин** публично призвал бизнесменов идти в вузы преподавать и принимать экзамены, затем этот призыв подхватил министр образования и науки **Андрей Фурсенко**. Но преподавателей от бизнеса больше не стало.

Может, плохо звали?

## Зарядка для мозгов

ВЕЧЕР ПОНЕДЕЛЬНИКА. Лекция по управлению человеческими ресурсами в бизнес-школе МИРБИС. Семеро студентов

уткнулись в пухлые папки с раздаточными материалами — дочитывают кейс. Преподаватель **Дмитрий Куприянов**, видимо, застрял в пробке. Минут через десять после начала занятия он появляется в аудитории и привычным движением включает проектор.

— Так, на чем остановились? Мотивация?

Дмитрий потирает руки, снимает пиджак. Потом снова его надевает. И начинает рассказывать про точку безубыточности. Видимо, прежде чем делить деньги, студенты должны четко понять, откуда они берутся. Затем тема переходит в практическую плоскость: из чего складывается вознаграждение сотрудника и, в частности, как пользоваться обзорами зарплат? Что делать с человеком, получающим больше, чем в среднем по рынку? Если работодателя это соотношение устраивает, все довольны. А если нет? Снижать

с57



Дмитрий Куприянов: «Мне нравится преподавать, это хорошее упражнение для мозгов»

зарплату нельзя — сотрудник может сразу уволиться. Лучше дозагрузить его работой или, в крайнем случае, заморозить повышение зарплаты — со временем она сравняется со среднерыночной.

Генеральный директор инвестиционной компании Basis & Co Дмитрий Куприянов сам платит зарплаты и знает, о чем говорит. В свое время он работал HR-директором в крупных фирмах, а в недавнем прошлом возглавлял сеть «Банана-мама». Сегодня он читает свой курс сразу в двух бизнес-школах — Высшей школе менеджмента (ВШМ) ГУ-ВШЭ и МИРБИСе.

«Мне нравится преподавать, — говорит Дмитрий Куприянов, — это хорошее упражнение для мозгов». Подобный подход — большая редкость. Основной массе бизнесменов просто некогда думать о преподавании. «На Западе менеджеры и предприниматели идут преподавать чаще всего после выхода на пенсию, когда продолжать карьеру уже неинтересно, а силы еще есть. А нашим бизнесменам до пенсии далеко, им еще „поругать“ хочется», — объясняет декан ВШМ **Сергей Филонович**.

Но дело не только в дефиците времени — у некоторых вообще нет никакого желания учить менеджеров. «Я принципиально не хочу обучать взрослых меркантильных людей тому, как зарабатывать еще больше», — заявил **СФ** один из управленцев.

Словом, на очередь потенциальных преподавателей бизнес-школам пока не стоит рассчитывать. Как же привлекать практиков в таких условиях?

## Охота на практика

ДЕКАНЫ БИЗНЕС-ШКОЛ — люди двойного назначения. Как научные работники они посещают конференции, семинары, обмениваются опытом. Но очень быстро перевоплощаются и действуют уже как рекрутеры. Отметив яркое выступление, знакомятся с докладчиком, а потом осторожно за чашечкой кофе произносят фразу-пароль. Например, готов ли бизнесмен к нефинансовому спонсорству, то есть пожертвовать немного своего времени? Так кандидату дают понять, что его знания и опыт оценили, и предлагают применить роль преподавателя.

Преподавательская карьера Дмитрия Куприянова началась пять лет назад, когда на семинарах, организованных ИД «Коммерсантъ» совместно с Harvard Business School, он познакомился с Сергеем Филоновичем и согласился прочесть курс в ВШМ. А ректор ИБДА **Сергей Мясо-едов** приметил другого перспективного преподавателя на церемонии открытия бизнес-школы «Сколково». Правда, фамилию бизнесмена не называет, чтобы не сглазить. Сейчас господин Мясоедов ведет переговоры и с **Ириной Кибиной**, вице-президентом «Евразхолдинга». Она уже провела в ИБДА один мастер-класс о связи имиджа компании и ее стоимости в период подготовки к IPO. И, возможно, будет продолжать.

Деканам ничего не остается, как ходить вокруг практиков кругами и упрасивать. Школы не могут им предложить ни больших денег, ни высокого статуса — преподавательская работа в бизнес-среде пока не считается престижной. Так, коммерческий директор сети «Акадо» (кабельное ТВ) **Сергей Бешев** преподает маркетинговые дисциплины уже шесть лет, но на его



позиционировании в компании это никак не отражается. «Акционеры в курсе, но главное их пожелание — чтобы преподавание не мешало основной деятельности», — говорит Бешев. Кроме того, гонорары от бизнес-школ несопоставимы с основными доходами бизнесменов. В лучшем случае практикам платят по верхней ставке штатных профессоров, то есть около \$100–130 в час.

Несмотря ни на что, всегда находятся предприниматели, готовые делиться знаниями. Ими движет желание совершенствоваться в преподаваемых дисциплинах, а также возможность протестировать свои идеи в академической среде. Так что благодаря настойчивости и личной репутации деканов рекрутинг может увенчаться успехом. В этом плане наиболее сговорчивы собственные выпускники: например, 14 менеджеров, закончивших МИРБИС, уже преподают в alma mater. Но самое интересное начинается, когда практик переступает порог школы.

## Сказка для студента

«ПРИМЕРНО 10% ЖЕЛАЮЩИХ отсеиваются сразу, когда видят, какой объем работы им предстоит», — рассказывает проректор по дополнительному образованию МИРБИСа Елена Бешкинская. Разработать учебный план, нарисовать слайды, подготовить список литературы, согласовать курс с руководителем программы — сделать все это не так-то просто.

Базовые дисциплины практикам вряд ли доверяют — без солидной теоретической подготовки здесь делать нечего. В основном их преподавательская ниша — дисциплины специализации и курсы по выбору (элективы): проведение маркетинговых исследований, вывод товаров для регионального рынка и т. п.

Но если практик справился с учебным планом, это еще не значит, что аудитория его оценит. Тем более сложно судить о преподавателе по первой «инаугурационной» лекции. «Одну гостевую лекцию или мастер-класс на два часа осилит практически любой бизнесмен», — говорит Сергей Филонович. — Но чтобы выстроить курс, скажем, 10 занятий по четыре часа, рассказав о своей карьере не отделаешься».

Волей-неволей бизнес-школам приходится идти на риск. И иногда они нарываются на «сказочников» — так этот тип преподавателей назвал Сергей Филонович. Поначалу зал слушает их, раскрыв рот, на втором занятии у лектора запас баек исся-

«Нельзя сказать, кто полезнее — практики или теоретики. Это все равно что спросить, от чего больше пользы — от ноги или от головы»

кает, а на третьем говорить уже не о чем. И спикер остается без аудитории. Почти в каждой бизнес-школе случались подобные истории. Сергей Мясоедов вспомнил, как один из выступавших, вместо того чтобы говорить о своих находках в области управления, начал рассказывать автобиографию и нахваливать собственную компанию.

«Слава богу, у меня провалов не было, но я сочувствую преподавателям, когда узнаю о таких случаях. Помидорами, конечно, их не закидывают, но удар по самооценке они получают серьезный», — говорит Дмитрий Куприянов.

Но даже если у человека есть информация, которая может заинтересовать слушателей, его подстерегает еще одна ловушка. Обладать знаниями и уметь их передавать — не одно и то же.

## Научи ученого

ДЕКАНЫ БИЗНЕС-ШКОЛ РАССКАЗЫВАЮТ, что основатель «Вымпелкома» Дмитрий Зимин не любит читать лекции — ему больше нравится беседовать со слушателями и отвечать на их вопросы. Видимо, он не считает свои лекторские способности выдающимися.

А как оценивают свои таланты другие известные предприниматели? «Недавно на заседании попечительского совета мы обсуждали вопрос о преподавателях, и бизнесмены — основатели школы сказали „да“, они готовы этим заниматься», — рассказывает декан московской школы управления „Сколково“ Андрей Волков. — Но все согласились, что выступить даже с небольшим курсом — это нетривиальная интеллектуальная задача». Декан школы довольно трезво оценивает их шансы. «Кто-то из бизнесменов, безусловно, потянет, а кто-то нет», — отметил Волков.

Людей такого масштаба, как Роман Абрамович или Рустам Тарико, придут послушать хотя бы из любопытства. А многим придется работать над формой не меньше чем над содержанием. «Успех в бизнесе напрямую не связан со способностью выступать публично», — подчеркивает Сергей Мясоедов.

## Как держать нос по ветру

Зарубежные бизнес-школы уже давно сотрудничают с преподавателями-практиками, поэтому их опыт может оказаться полезным российским учебным заведениям. Например, одна из ведущих европейских бизнес-школ Instituto de Empresa (IE) основана испанскими бизнесменами, и ее программы в первую очередь нацелены на обучение предпринимательству. Без достаточного количества практиков школа просто не смогла бы развиваться. «Чтобы стать преподавателями в IE, люди проходят особый путь, и его нельзя назвать легким», — говорит директор по маркетингу и инновациям Хоакин Урибарри.

Будущий преподаватель, к примеру, маркетинга, должен быть экспертом в своей области, иметь хороший академический опыт (желательно степень PhD), а также публикации по профессиональной тематике. Во время интервью кандидат подробно рассказывает о себе, а руководство профильного факультета решает, достаточно ли у претендента опыта для преподавания. Затем практик разрабатывает учебный план, представляет программу на обсуждение, и, если все проходит успешно, его допускают к работе со студентами.

С кандидатами на роль преподавателя у IE особых проблем нет: сотрудничать с ведущими бизнес-школами считается престижным. На сегодняшний день IE задействует в учебном процессе около 150 так называемых associate professors — это представители HP, Microsoft, Telefonica и других компаний. Подавляющее большинство из них получили в IE степень MBA или EMBA, а затем продолжили сотрудничество с бизнес-школой.

Основной блок дисциплин школа на 80% «закрывает» представителями академической среды и 20% отдает практикам. Зато курсы по выбору (например, трейд-маркетинг, международные стандарты бухучета и т. п.) обычно ведут представители бизнеса.

Если же практик обладает уникальными знаниями, но его педагогические навыки недостаточно развиты, IE предлагает ему специальные курсы, а также использует такой прием, как team teaching (занятие ведут два преподавателя одновременно — штатный профессор и бизнесмен).

«Бизнес-школы должны быть адекватны рынку, и практики дают нам возможность держать нос по ветру», — объясняет Хоакин Урибарри.



Андрей Волков: «Мы собираемся активно привлекать к преподаванию бизнесменов»

Однако студенты и не ждут от практиков особых педагогических приемов. «Преподавателям-практикам нужна лишь хорошая энергетика, чтобы не испортить подачу собственных знаний», — уверен директор по персоналу компании «Ситроникс», выпускник Высшей школы бизнеса МГУ **Артур Авдеенко**.

Например, весьма энергично началась преподавательская карьера Сергея Бешева. В свое время он работал в компании Motorola и открывал учебное заведение для дилеров — Motorola Sales Academy. Организаторский талант Сергея заметил один из преподавателей ВШМБ АНХ и пригласил его попробовать себя в качестве лектора. Бешев прочитал студентам МВА курс «Работа с ключевыми клиентами» и неожиданно для себя попал в топ-десятку преподавателей ВШМБ. Сегодня он ведет уже три курса, а также руководит программой МВА-Telecom в МИРБИСе.

Впрочем, если бизнесмену не хватает собственного таланта, то некоторые бизнес-школы берутся ему помогать. Так, в МИРБИСе действует школа педагогического мастерства для преподавателей. Прослушав пять-шесть модулей в течение года, они поймут, как планировать занятие, оценивать знания студентов и т. п. Проблема в другом: бизнесменов, желающих учиться преподаванию, пока не слишком много.

## Делу — время

КОГДА-ТО БРАТЯ КОЭНЫ сняли сатирическую комедию «Подставное лицо» — историю про служащего, который волею случая оказался президентом корпорации. Однако режиссеры и не предполагали, что их фильм будут использовать в качестве учебного пособия на семинаре по управлению кризисом. Когда преподаватель ЕМВА Высшей школы менеджмента, главный финансовый директор СУЭК

**Владимир Преображенский** не смог прийти на занятие, руководители школы решили его не отменять. Студентам показали отрывки из фильма, а затем они обсудили поведение героя, попадающего в сложные ситуации.

Конечно, штатные преподаватели тоже отменяют и переносят лекции. Но с практиками это случается гораздо чаще. «Как только у нас появляется преподаватель-практик, я понимаю, что это повышенный риск», — признается Филонович. Дмитрий Куприянов, например, в этом году планировал начать свои занятия 15 января. Но задержался в США, и все даты пришлось сдвигать.

Досаду руководителей бизнес-школ понять можно. Это большая удача, когда практик соглашается прочесть курс и люди готовы его слушать. Но его непредсказуемость ставит под удар учебный план. Многие менеджеры, например, соглашаются читать лекции исключительно по выходным, чтобы не подводить ни школу, ни своего работодателя. «Но если мы предлагаем заменить преподавателя либо перенести занятия, то студенты обычно выбирают второй вариант», — говорит Елена Бешкинская.

## Учебный баланс

НЕСМОТРЯ НА СЛОЖНОСТИ, связанные с привлечением практиков, бизнес-школы не собираются отказываться от их живого опыта. Хотя споры об идеальном соотношении теоретиков и практиков в деле обучения менеджеров не утихают до сих пор. «Нельзя сказать, кто полезнее — практики или теоретики. Это все равно что спросить, от чего больше пользы — от ноги или от головы», — говорит ректор ВШМБ АНХ **Леонид Евенко**.

Проблема любого бизнес-образования в том, что знания и технические навыки быстро устаревают. Именно поэтому, по мнению Сергея Филоновича, программу МВА нельзя отрывать от жизни. Но она и не должна быть излишне прагматичной. «Основная задача бизнес-школы — изменить мышление человека и его подход к бизнесу. Это же не ПТУ, где дадут молоток и будут показывать, как им работать», — говорит Филонович. — Вместо того чтобы учить людей конкретным знаниям или навыкам, их надо учить эти знания генерировать. Вот этот навык неубиенный». А уж кто передаст менеджерам столь ценный опыт, теоретик или практик, особой разницы, наверное, нет. **СФ**

## Плюсы и минусы преподавателей-практиков



- Лучше знают основные проблемы бизнеса и понимают, что нужно студентам
- Приводят свежие примеры из реальной практики
- Консультируют слушателей в решении их бизнес-проблем
- Заряжают примером своего успеха, помогают развитию лидерских качеств
- Могут помочь слушателям с дальнейшим трудоустройством



- Не всегда могут сбалансированно выстроить курс
- Имеют слабую теоретическую подготовку
- Зачастую оперируют примерами из одной отрасли
- Не обладают достаточным педагогическим мастерством и навыками работы
- Не всегда располагают свободным временем, приходится отменять и переносить занятия со взрослой аудиторией



КАК ОТЕЧЕСТВЕННЫМ ЧИПМЕЙКЕРАМ ПРЕОДОЛЕТЬ СВОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОТСТАВАНИЕ ОТ ЗАРУБЕЖНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И ПОТЕСНИТЬ ИХ НА ВНУТРЕННЕМ И ВНЕШНИХ РЫНКАХ? РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ «АНГСТРЕМ» НАДЕЕТСЯ, ЧТО НАШЛА ОТВЕТ НА ЭТОТ ВОПРОС. текст: **Юлиана Петрова**

## Чип спешит на помощь

«В конце 1980-х годов немцы буквально ломились к нам, чтобы перенять наши технологии выпуска микросхем динамической памяти», — вспоминает технический директор «Ангстрема» **Игорь Заболотнов**.

Однако времена лидерства для «Ангстрема» давно миновали — сегодня этот второй по величине отечественный чипмейкер выпускает продукцию с технологическими нормами 0,8–2 мкм (это размер одного транзистора, важнейший параметр микрочипа), которые в мире считаются даже не вчерашним, а позавчерашним днем. Для сравнения: лидер полупроводникового рынка Intel еще в 2005 году перешел на 0,065 мкм. Это беда не только «Ангстрема», но и вообще всех отечественных чипмейкеров, из-за отсутствия конкурентных технологий фактически уступивших внутренний рынок импорту. Поэтому «Ангстрем» пошел ва-банк и начал мегапроект по модернизации. Если проект удастся, чипмейкер достигнет двух целей: снова сможет на равных соперничать с зарубежными производителями, а заодно опередит своего ближайшего конкурента — компанию «Микрон», «дочку» концерна «Ситроникс», который также является одним из акционеров «Ангстрема».

Научно-производственная группа «Ангстрем» — один из крупнейших в России производителей интегральных схем. Основана в 1963 году в Зеленограде как НИИ-336. Контрольный пакет «Ангстрема» принадлежит бывшему совладельцу Межпромбанка Сергею Веремеенко, 25% акций владеет госхолдинг «Российская электроника», еще 11% принадлежит ОАО «Ситроникс». Объем продаж группы «Ангстрем» в 2006 году — \$30 млн.

### Гонка вооружений

ОСЕНЬЮ ПРОШЛОГО ГОДА «АНГСТРЕМ» начал переговоры с компанией AMD (второй в мире после Intel производитель микропроцессоров) о приобретении производственного оборудования с дрезденской фабрики Fab 30, предназначенного для выпу-



Оборудование с дрезденской фабрики AMD Fab 30 вскоре переедет в Зеленоград

DPA/PHOTAS



Значительную часть доходов «Ангстрема» приносят контроллеры для ЖК-дисплеев

ска чипов с топологическим размером 0,13 мкм. Контракт с AMD оценивается в \$250 млн, но реализация всего задуманного проекта «Ангстрема» потребует более \$600 млн инвестиций. Амбициозная затея, под которую создана отдельная компания «Ангстрем-Т», предполагает строительство в Зеленограде современного производства микрочипов. Именно сюда будет перевезено оборудование из Германии.

Производственный корпус и «чистая комната» («сердце» чиповой фабрики) под новый процесс у «Ангстрема» уже есть, их спроектировал давний партнер компании — немецкая фирма M+W Zander, известный планировщик микроэлектронных заводов. Теперь ему предстоит реконструировать старый корпус, построить новые службы. Возможно также, говорят в «Ангстреме», что M+W Zander предложит иного поставщика оборудования, нежели AMD.

Новые мощности будут запущены в эксплуатацию в Зеленограде в конце 2008 года, и, когда это произойдет, «Ангстрем», похоже, станет самым передовым отечественным чипмейкером. Фабрика «Ангстрем-Т» сможет выпускать микросхем ни много ни мало на \$1 млрд в год — это примерно столько же, сколько сегодня составляет весь российский рынок микросхем в целом. «Мы сможем делать все, — уверяет Игорь Заболотнов. — Нормы 0,13 мкм вполне достаточно, чтобы выпускать любые современные чипы, конкурентные на мировом рынке, за исключением разве что центральных процессоров для компьютеров».

Остается вопрос: кто все это купит?

## Где покупатель

В «АНГСТРЕМЕ» ПОНИМАЮТ: главное — не построить новый завод, а загрузить его работой. В самом деле, где набрать заказов на \$1 млрд? И «Ангстрем» делает ставку на новые рынки. Например, на секто-

ры, регулируемые государством. Ведь там можно надеяться на гарантированный сбыт. Так, в конце прошлого года правительство приняло «Стратегию развития электронной промышленности в 2007–2011 годах». Документ фактически «изобрел» несколько перспективных рынков, для которых существующих технологий в 0,8–2 мкм недостаточно. В частности, сектор чипов для паспортно-визовых документов (биометрических внутренних и загранпаспортов).

По оценкам **Юрия Борисова**, начальника управления радиоэлектронной промышленности и систем управления Роспрома, только загранпаспортов планируется выдавать по 5–7 млн в год. Потребуется столько же чипов, а весь сегмент, в совокупности «весьящий» \$60 млн, по мнению Борисова, обеспечит до 15% загрузки современной фабрики.

Аналитики же считают, что потенциальные объемы рынка чипов для документов куда больше. «Если будут менять внутренние паспорта, при стоимости каждого чипа \$10 это уже более \$1 млрд, а если еще каждый пятый житель России, владеющий водительскими правами, поменяет их на чиповый вариант, то это еще около \$250 млн. Набегает внушительная сумма», — полагает аналитик компании «Атон» **Надежда Голубева**.

Столь же важный регулируемый рынок — компоненты для навигационной аппаратуры под российскую систему позиционирования ГЛОНАСС. Это около \$120 млн в год и 5–7% загрузки фабрики. Но самым крупным обещает стать рынок электронных компонентов для цифрового телевидения. По оценкам Борисова, переход на цифровое вещание потребует аппаратуры на \$25 млрд, как профессиональной, так и потребительской. Сейчас в стране около 80 млн телевизоров,

и к 2015 году им предстоит стать цифровыми. Чиповая «начинка» для цифровых телеприставок может занять 30–60% производственных мощностей.

Весь российский рынок микроэлектроники в прошлом году, по данным компании «Электроинторг», составил \$1,2 млрд, и львиная часть пришлось на импорт. Самые привлекательные сегменты и основные локомотивы роста микроэлектроники, такие как производство микросхем для телекоммуникационной отрасли или автомобильной промышленности, прочно заняты иностранцами. Даже АвтоВАЗ, ежегодно закупаящий микросхем на \$120 млн, размещает заказы не у наших чипмейкеров, а у Motorola и Infineon. А по данным Роспрома, доля заграничной продукции даже в традиционно труднодоступном для иностранцев сегменте «оборонки» достигает 90%, а на гражданском рынке — 95%.

По оценкам Юрия Борисова, нашим производителям достаются крохи от рынка: в прошлом году вклад микроэлектроники made in Russia в объемы сбыта компонентов гражданского назначения составил всего 420 млн руб. (\$16 млн). В стратегии развития российской микроэлектроники записана цель — увеличить долю «гражданских» чипов made in Russia с нынешних 5% до 15% к 2011 году. Вроде бы скромно, но скептики говорят, что и это нереально. Проектирование чипов на заказ имеет значительные шансы на успех, а вот с производством вряд ли получится, полагает **Павел Кружиллин**, партнер компании «Стратегика»: «Россия — страна штучного производства, в серийном мы не сильны».

Что бы ни говорили скептики, в «Ангстреме» считают: модернизация производства даст возможность вернуть часть российского рынка.

## Подарки из Азии

КАК НИ СТРАННО, намного проще для «Ангстрема» выполнить вторую часть своей стратегии — укрепить позиции на внешних рынках. Здесь его дела весьма неплохи: более половины продукции чипмейкера идет на экспорт. И своими экспортными достижениями «Ангстрем» обязан именно пресловутому технологическому отставанию.

Дело в том, что это отставание, закрывшее для «Ангстрема» самые рентабельные и объемные секторы рынка электронных компонентов, оставило ему множество «непрестижных» и малорентабельных ниш, давно покинутых американскими



и европейскими производителями. При чем не только в России, но и во всем мире. И в последние 10 лет именно брошенные рынки были основным куском хлеба для всех отечественных чипмейкеров.

Ведь лидеры уходят, но потребность-то остается. И в прошлом году, по данным Роспрома, на экспорт наши микроэлектронщики произвели вдвое больше изделий, нежели для российских потребителей (2,1 млрд руб. против 1,17 млрд руб.).

Например, немалую часть доходов «Ангстрем» дают контроллеры для ЖК-дисплеев, которые устанавливаются в телевизорах, холодильниках, стиральных машинах, калькуляторах и других потребительских приборах. И здесь «Ангстрем» опережает по качеству и китайцев, и корейцев. «За 10 лет мы продвинулись в понимании потребителя, разработали огромную номенклатуру, микросхемы эти стоят 10–40 центов, их охотно берут заказчики из Юго-Восточной Азии», — говорит Игорь Заболотнов. Весьма популярны за рубежом и российские чипы для батарей мобильных телефонов, потому что они более надежные и дешевые, чем азиатские аналоги.

Похожей тактике следует и «Микрон», процветающий в другой обширной экспортной нише — поставках микросхем управления питанием. К ним нет строгих требований по топологическому размеру, зато массовость их применения превосходит любые другие чипы. Ведь они используются в любом электрическом приборе, работающем от сети. Здесь русские успешно конкурируют с китайскими производителями, так как качество их продукции заметно выше. Пользуются спросом радиочастотные метки, чипы для смарт-карт (телефонных, банковских) и микросхемы для кассовых аппаратов. Это серьезное направление, хотя тоже отнюдь не последнее слово в технике — 1,2 мкм.

Однако вечно подбирать остатки рынка за лидерами — не слишком заманчивая стратегия. Затеянная компанией модернизация позволит вырваться из узкого сегмента электроники «китайского уровня» на высокотехнологичные рынки с наибольшей добавленной стоимостью. И здесь «Ангстрему» поможет уже имеющаяся клиентура, в первую очередь из Юго-Восточной Азии. Если там покупают старые чипы, то почему не предложить им современную продукцию?

Убедить клиентов «Ангстрем» надеется сервисом. «У нас поддержка заказчиков лучше, нежели в Юго-Восточной Азии. На

## Более половины продукции чипмейкера идет на экспорт. Своими экспортными достижениями «Ангстрем» обязан именно пресловутому технологическому отставанию

пример, Samsung, — рассказывает Игорь Заболотнов, — не станет нянчиться с клиентом и вносить изменения в стандартный дизайн, если объем заказанной партии не исчисляется миллионами штук пластин в месяц. Мы же не стесняемся делать редизайн при любой партии». Стратегия «Ангстрема», по словам заместителя генерального директора компании **Марии Мишкиной**, заключается не в привлечении нескольких крупных заказчиков, а в том, чтобы получить как можно больше относительно небольших заказов. Но за малыми клиентами ухаживать так же, как за большими.

### Две стратегии

ЕСТЬ ЛИ РИСКИ В СТРАТЕГИИ «АНГСТРЕМА»? Несомненно.

В программе развития российской микроэлектроники до 2011 года предусмотрено бюджетное финансирование отечественных поставщиков на сумму 23,2 млрд руб. (\$800 млн). И эксперты не сомневаются: основная борьба за эти деньги развернется между двумя лидерами — «Ангстремом» и «Микроном». «Ангстрем» уже одержал значимую тактическую победу в борьбе за бюджетные деньги. Так, собственнику «Ангстрема» депутату Сергею Веремеенко, бывшему совладельцу Межпромбанка, удалось добиться включения в бюджет 2007 года госгарантий по будущим кредитам «Ангстрема» на сумму 3,4 млрд руб. (\$127 млн).

Но и «Микрон» не дремлет. Эта компания заключила сделку с французской STMicroelectronics по закупке у нее производственных технологий и оборудования с нормой 0,18 мкм. В «Микроне» уверены: первыми завершат модернизацию именно они — контракт с STMicroelectronics подписан, перечень оборудования, которое предполагается закупать в Европе, Японии и США, определен, под новую технологию уже готова вся необходимая документация.

По словам заместителя главного редактора журнала «Электроника: НТБ» **Ильи Шахновича**, два конкурента реализуют разные стратегии. Так, «Микрон» выделил приоритетное направление — выпуск энергонезависимой памяти (это SIM-карты, чипы для паспортно-визовых доку-

ментов, транспортные карты для метро, банковские карты). «Ангстрем» же собирается делать чипы всех сортов — и для госпотребностей, и для цифрового телевидения, и для ГЛОНАСС, и для потребительской видеоаппаратуры. Иными словами, «Ангстрем» рассчитывает создать универсальную фабрику, которая займется производством чипов под любые заказы.

Разные стратегии предполагают и разные масштабы деятельности. Так, «Микрон» планирует выпускать ежегодно 18 тыс. пластин диаметром 200 мм в год с возможностью быстрого увеличения мощности до 36 тыс. Амбиции «Ангстрема-Т» больше: здесь декларируют планируемое производство на уровне 180 тыс. пластин с чипами в год.

Позиция «Микрона» выглядит расчетливой. Здесь идут от рынка: появится, допустим, заказ на бесконтактные транспортные карты для метро — отлично, можно быстро модернизировать цех. Можно выйти со своими предложениями и по цифровому телевидению, и по автоэлектронике, и по системе позиционирования ГЛОНАСС, но разом вкладываться во все перспективные рынки и дожидаться спроса здесь считают неразумным.

В этом смысле стратегия «Ангстрема» выглядит более рискованной. Но в сегодняшней ситуации никто не возьмется уверенно предсказать, какая стратегия в итоге окажется вернее. Передел рынка весьма вероятен. Так, «Микрон» уже почти выиграл в борьбе за госзаказы на биометрические паспорта. Кроме того, сегодня «Микрон» является крупнейшим из российских поставщиков чипов для «оборонки», занимая около 40% этого сектора рынка. Однако производство это ведется по технологиям 1980-х годов. И вполне возможно, что после запуска «Ангстремом» технологического процесса с 0,13 мкм значительная часть этого заказа окажется у него, полагает Шахнович.

В «Ангстреме» сознают рискованность своих начинаний. И отсутствие гарантий адекватного спроса. Здесь рассчитывают на рост рынка и свою способность отвоевать на нем достойное место с помощью современных технологий. **СФ**

Создав новейшую программу — блокировщик вирусов, компания StarForce уже через год потеряла инновационное преимущество. Сегодня она ищет для своего продукта новые каналы сбыта.

## Антивирусный маркетинг

текст: оксана царевская

### Как оценивались бизнес-решения

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

В начале 2006 года StarForce предложила российскому рынку инновационную антивирусную программу-блокировщик Safe'n'Sec. Поскольку продукт был новинкой, перед компанией встала задача продвигать целую товарную категорию.

Но ограниченный бюджет не позволил это сделать. В итоге компания потеряла свое уникальное конкурентное преимущество — уже через год такую же технологию включили в свои стандартные антивирусные пакеты все лидеры рынка.

Находясь в тени конкурентов, StarForce все же смогла увеличить продажи — начиная с осени прошлого года они растут на 15% в месяц. Этому отчасти способствовала рекламная активность компаний, «раскручивающих» возможности блокировщиков. Кроме того, генеральный директор StarForce **Михаил Калинин** приобрел лицензию на антивирус Dr. Web и стал продвигать свою программу в пакете с брендованным антивирусом, пытаясь конкурировать с «Лабораторией Касперского» на рынке b2c.

Однако амбиции Михаила Калиниченко простираются несколько дальше. Сегодня он пристально наблюдает за действиями Microsoft, которая в прошлом году выпустила универсальный антивирусный пакет OneCare и за полгода онлайн-продаж захватила уже 15% американского рынка.

Гендиректор StarForce не исключает, что его программа может стать дополнением к новому продукту мирового гиганта. Кроме того, Калинин надеется, что Safe'n'Sec заинтересует и конкурентов Microsoft. Ведь чтобы соперничать с корпорацией, участникам рынка понадобятся самые совершенные программы-блокировщики. Именно их и может предложить



Михаил КАЛИНИЧЕНКО

StarForce. Однако захотят ли крупные игроки рынка идти на сотрудничество — еще неизвестно. Так что задача эффективного, но недорогого продвижения антивирусной программы остается для компании чрезвычайно актуальной.

Проблема была вынесена на обсуждение в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк решений». Из присланных на конкурс решений члены жюри отобрали пять лучших. Вот как они объясняют свои предпочтения.

### Автор проблемы

**Михаил Калинин**, генеральный директор StarForce:

— Благодаря читателям, приславшим свои решения, у нас была уникальная возможность проверить собственную оценку ситуации, сложившейся на рынке антивирусных программ. В значительной степени она подтвердилась.

Кроме того, среди решений были новые интересные идеи. Как, например, у **Сергея Бушина**, который предложил обратить внимание на рынок





Борис ШАРОВ

Игорь ДИКШЕВ

аппаратно-программных комплексов для управления различными станками и системами, использующими Windows. Думаю, это вполне реально — продавать наши программы производителям подобных систем как дополнительное средство контроля неизменности операционной системы и специализированного программного обеспечения. Ранее этот сегмент клиентов мы не рассматривали.

У Дениса Разина было конструктивное, хотя и очевидное предложение: продажа нашего продукта бюджетным и учебным организациям. Это хороший вектор, так как они довольно чувствительны к цене, а по этому параметру мы можем конкурировать с крупными компаниями.

Но наиболее полное решение — даже целая концепция

развития — была у победителя, Людмилы Гиндулиной.

Ей удалось учесть предыдущий опыт, использовать большинство механизмов, пригодных для продвижения такого специфического продукта, как антивирусная программа-блокировщик, и, главное, не забыть о скромности нашего маркетингового бюджета.

К сожалению, не всем читателям удалось соблюсти это условие. Например, Виталий Крутин представил очень серьезную программу продвижения, но забыл об ограниченных финансовых ресурсах. Он вполне разумно предлагает участие в отраслевых выставках и конференциях по безопасности, советует создавать специальные программы обучения. Однако при всей правильности подхода эти механизмы достаточно затратны.

## Практик

**Борис Шаров**, генеральный директор компании «Доктор Веб»:

— Решение Людмилы Гиндулиной, безусловно, лучшее по глубине проработки; кроме того, она вполне адекватно представляет себе ситуацию в сегменте антивирусов вообще. Но сама рекомендация — ударить по «нелицензионникам» — кажется мне спорной. Я бы вообще не рассматривал этот сегмент как долю рынка. Ведь в данном случае речь идет о тех, кто по сути рынком не является. Другое дело — увеличить присутствие лицензионных антивирусных программ на рынке вообще за счет привлечения незарегистрированных пользователей. Например, когда мы планируем рекламные акции, мы понимаем, что тратим деньги

не на увеличение собственной доли, а на расширение границ самого рынка. Последуют ли такой тактике коллеги из StarForce — решать им.

**Петр Манько** как специалист по маркетингу представил, безусловно, профессиональные рекомендации. Но мне показалось, что он недостаточно учел продуктовую специфику антивирусов.

Виталий Крутин четко подметил психологические особенности клиентов ИТ-компаний, работающих в области информационной безопасности. Это пользовательский фанатизм, какая-то религиозная приверженность выбранному один раз продукту. Формирование именно такой категории пользователей Safe'n'Sec — чрезвычайно важный момент.

Нам, вендорам, например, никого не нужно убеждать в том, что антивирус необходим. Но это касается антивируса в его классическом понимании. Представление же о других существующих угрозах у пользователя довольно расплывчатое. Задача StarForce — донести до потребителя, что есть риски, контролируемые только поведенческими антивирусными программами — такими как Safe'n'Sec. Добившись этого, продавцы смогут значительно легче продавать продукт.

Но есть один нюанс, связанный с готовностью потребителя приобретать бессигнатурные антивирусы (программы, которые не требуют регулярных обновлений библиотек вирусов). Три года назад на конференции журнала Virus Bulletin (крупнейший мировой форум по проблемам вирусов и антивирусных программ) я был свидетелем такой ситуации. К нам за столик подсади два американца, которые в разговоре обронили, что разработали технологию бессигнатурного антивируса. Все, естественно, занервничали. А позже я заметил, что

### Авторы самых интересных решений

| МЕСТО | БАЛЛ | АВТОР             | КОМПАНИЯ           | ДОЛЖНОСТЬ              | ГОРОД                     |
|-------|------|-------------------|--------------------|------------------------|---------------------------|
| 1     | 6,7  | ЛЮДМИЛА ГИНДУЛИНА | «ДВА ЛЬВА»         | ДИРЕКТОР               | НОВОСИБИРСК               |
| 2     | 6,3  | ВИТАЛИЙ КРУТИН    | TECHNONET          | ДИРЕКТОР               | ХЕРСОН                    |
| 3     | 4,7  | ПЕТР МАНЬКО       | INFOWAVE           | ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ | САНКТ-ПЕТЕРБУРГ           |
| 4     | 3,0  | СЕРГЕЙ БУШИН      | «ТЕХСОЮЗ»          | ДИРЕКТОР               | САРОВ, НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛ. |
| 5     | 2,7  | ДЕНИС РАЗИН       | МГТУ ИМЕНИ БАУМАНА | СТУДЕНТ                | МОСКВА                    |

ПОБЕДИТЕЛЬ



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

Как известно, российские пользователи в большинстве своем привыкли получать антивирусы бесплатно. К тому же реальная ценность антивируса часто познается не сразу. Как выразился разработчик одной из известных российских программ, рынок антивирусов — большой мыльный пузырь, который держится на страхе пользователей. Чтобы компании StarForce все-таки не упустить свою долю «рыночного пирога», рекомендую делать следующее:

- 1\_Проводить планомерную работу по переводу незарегистрированных пользователей в зарегистрированные.
- 2\_Заключить соглашения с поставщиками компьютерной техники о предустановке Safe'n'Sec.
- 3\_Выработать оптимальную стратегию для продажи «движка» крупным западным производителям антивирусов.
- 4\_Применять тактику «выжженной земли».
- 5\_Поощрять и инициировать дискуссии о Safe'n'Sec на форумах, в блогах.
- 6\_Проводить периодические интернет-акции в поддержку антивирусной защиты.

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

представители Symantec, мирового лидера рынка антивирусных программ, участвовавшие в разговоре, довольно плотно общались с этими американцами. Тогда я подумал, что через годик бессигнатурный антивирус непременно появится.

Но этого не произошло. Для меня причины понятны: интерес вендоров к таким технологиям есть, но примут ли новые правила пользователи — большой вопрос. Потребитель привык к тому, что антивирус должен обновляться. Это для него закон. Если же этого не происходит, программа вызывает недоверие. Барьер довольно серьезный. Если гендиректор StarForce считает, что такой опасности нет и рынок готов к необновляемым антивирусным программам, то нужно двигаться дальше.

## Теоретик

**Игорь Дикшев,**  
системный архитектор компании «Информзащита»:  
— Виталию Крутину удалось обозначить одну из самых

больших проблем, с которой придется столкнуться StarForce, — преодоление психологического барьера пользователя. Пользователь привык доверять защите своих данных однажды выбранному антивирусу и скептически относится к другим решениям в области безопасности.

В качестве превентивной меры здесь можно воспользоваться советом Дениса Разина, который предлагает идти в малобюджетные организации. Правда, это не новая тактика. Многие отечественные фирмы, занимаясь продвижением, бесплатно или на льготных условиях передавали лицензии на свое программное обеспечение (антивирусы в том числе) в образовательную систему и в госструктуры. Эффект, конечно, будет виден не сразу, но работает это хорошо, ведь позволяя завоевать огромную аудиторию пользователей. Человек пользуется каким-то программным продуктом постоянно — скажем, на работе — и со временем к

нему привыкает. Когда встает вопрос, чем оснащать домашний компьютер, он выбирает знакомое — программу, к которой привык и которой доверяет. И это средство защиты он будет рекомендовать всем и всегда.

Хорошее предложение у Сергея Бушина — занять ниши, недоступные классическим антивирусным программам. Речь о специализированных системах под управлением Windows, с которыми классические антивирусы обычно конфликтуют. Правда, о большой прибыли от этого сегмента речь не идет. Этот рынок все же ограничен и малодинамичен. Зайдя туда, можно довольно долго ждать, пока компания захотят купить обновленную версию.

Я бы порекомендовал StarForce жестко связывать свою ценовую политику с определенной категорией пользователей, на которую ориентируется предлагаемая защита. Вполне возможно, что незначительное повышение стоимости корпоративных версий компенсирует довольно низкую стоимость для домашних пользователей. Тем самым можно провести интервенцию и на рынок b2c.

Но начинать внедрение нужно с корпораций. Чтобы хотя бы быть услышанными на рынке, нужно добиться высокого коэффициента внедрения. А получить его на корпоративном рынке гораздо проще. Правда, при работе в b2b возникает много подводных камней с точки зрения совместимости антивирусов с системами автоматизации бизнес-процессов (ERP). Здесь важно подумать об интеграции с ними.

Я вообще уверен, что позиционировать Safe'n'Sec как отдельную, самостоятельную программу не нужно. Имеет смысл идти по пути интеграции, а не разделения рынка —

сотрудничать с производителями, внедренцами антивирусов и систем автоматизации бизнес-процессов. И лучше поискать точки соприкосновения с Microsoft, чем бояться конкуренции с ее решениями.

В качестве инструментов продвижения я бы порекомендовал распространение бесплатных ограниченных или условно бесплатных версий, поддержку собственных веб-ресурсов или присутствие на специализированных порталах, например Softdeluxe.com. Ограниченное количество пользователей получают (официально и совершенно бесплатно) полнофункциональную версию программы. Они с ней ознакомятся, впоследствии продлят лицензию и смогут авторитетно рекомендовать эту программу другим людям.

Хорошо работает и раздача функционально ограниченных версий на специализированных выставках. Если содержать собственный стенд дорого — можно с кем-то скооперироваться. Например, с тем же Dr. Web. Не стоит пренебрегать публикацией статей на специализированных ресурсах, например на Securitylab.ru, Zdnet.ru, и в журналах по информационной безопасности. Замечено также, что очень эффективны CD-приложения к журналам с ограниченными версиями программ. **СФ**

## Ценные советы по сложным проблемам

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



Клуб «Много.ру» продвигает свою программу лояльности вот уже несколько лет. Однако партнерская база растет медленно: российские компании, уже имеющие негативный опыт создания собственных программ лояльности, неохотно идут на партнерство.

## «Много.ру», но мало толку

текст: оксана царевская



Марк Напартович огорчен тем, что у компаний столь низкий уровень маркетингового развития

### Нелояльность к бонусу

КОАЛИЦИОННАЯ ПРОГРАММА лояльности «Много.ру», проект американской компании Lavtech.com, стартовала в 2000 году. Вначале это была дисконтная программа, предлагавшая компаниям-партнерам знакомый и понятный механизм мотивации — скидки. Уже через полгода более

200 тыс. человек с помощью карты «Много.ру» могли делать покупки и получать скидки в 500 московских компаниях. Проблемы возникли по окончании пилотного этапа (в его ходе партнеры не платили за услуги организатора программы).

Во-первых, «Много.ру», как и планировалось, из дисконтной программы лояльности превратилась в бонусную. Та-

кой инструмент мотивации тогда был непривычен и продавцам, и потребителям. Вместо скидки «здесь и сейчас» клиент получал баллы, которые оператор начислял на его личный счет. Набрав определенное количество баллов, клиент мог выбрать ценный приз из каталога клуба. Однако многие партнеры оценили новшество, и «Много.ру» при-

шлось набирать клиентскую базу практически заново.

«Мы предполагали, что большинство партнеров настроено относительно отнесутся к бонусной системе мотивации потребителя, ведь ни у кого из них не было опыта. Кроме нас, на рынке не существовало независимых коалиционных бонусных программ лояльности», — объясняет директор по развитию клуба «Много.ру» **Марк Напартович**. Действительно, в то время были известны лишь международная дисконтная программа Countdown и наша «Шесть семерок», а из бонусных работали лишь «домашние» программы: «Почетный гость» (только для сети ресторанов «Ростик групп») и «Аэрофлот бонус». Лишь в прошлом году на рынке появился новый мощный игрок — «Лоялти партнерс Восток» с коалиционной бонусной программой «Малина», объединяющей сегодня компании «Рамэнка», «Вымпелком», «Аптечная сеть 36,6», ВР, «Росинтер ресторантс» и Райффайзенбанк.

Вторая проблема заключалась в том, что Lavtech.com собиралась зарабатывать. С началом бонусной программы партнеры должны были компенсировать оператору клуба затраты на материальные поощрения клиентов. Плюс расходы на ведение клиентской базы и аналитику, а также директ-маркетинговые акции. Эти затраты не превышали тех расходов, которые несли торговые компании на скидках. Но оказалось, многим партнерам было психологически проще снизить цену для клиента, чем отдать даже меньшую сумму оператору.

Перед организаторами встала задача: объяснить менеджерам предприятий, как работает программа и чем бонусная система лучше дисконтной.

### Love-менеджмент

«ЛОЯЛЬНОСТЬ — ЭТО ЛЮБОВЬ КЛИЕНТА, и ею можно управлять», — уверен Марк Напартович.

## Сегодня трудно найти розничную компанию, которая не потратилась бы на собственную программу лояльности, чаще всего дисконтную и часто напрасную

Измеряется такой эмоциональный бизнес-показатель, как «любовь клиента», вполне рационально. Средний чек, частота покупок, «срок жизни» клиента — все это поддается не только счету, но и управлению. Один из важнейших показателей для любого предприятия — отток клиентов — за год снижается в рамках клуба вдвое, считает Напартович. А доля розничной компании в кошельке клиента (например, сумма покупок клиента в конкретной аптечной сети по отношению к общим расходам на аптечный ассортимент) может вырасти за тот же период на 130%.

Оператор может вернуть уже ушедших клиентов. Достигается это путем маркетинговых коммуникаций. По данным клуба, после персонального опроса к партнеру возвращается почти 12% «отказников». У самого торгового предприятия на коммуникации часто нет ни времени, ни человеческих ресурсов.

Оператор раньше, чем само предприятие, видит изменения в структуре клиентов: у него перед глазами информационная система. Если в одном из сетевых ресторанов, имеющем большую проходимость, произойдет отток постоянных клиентов (из-за смены повара, например), менеджеры сети не сразу заметят снижение среднего чека или частоты посещений завсегдатаев, ведь на первых порах отток будет компенсироваться случайными посетителями. Оператор видит и демографические показатели. Если где-то увеличилось количество покупателей-мужчин, оператор сообщит об этом партнеру. И тот уже будет анализировать: хорошо это или плохо, в чем причина — переко-

сортименте или новые привлечательные продавщицы.

Наконец, оператор, обладающий данными по каждому клиенту компаний-партнеров, способен проводить исследования аудитории. Например, партнеру доступна информация о потребительском поведении своих клиентов на других рынках, что особо ценно для компании, заинтересованной в освоении новых ниш.

**Много не дорого**  
ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ПЕРЕЧЕНЬ возможностей коалиционных программ лояльности не всегда производит впечатление на потенциальных партнеров. Они боятся больших расходов.

И все же вкладываться в готовую коалиционную программу предприятию выгоднее, чем создавать ее самостоятельно, полагает Марк Напартович. По его оценкам, капитальные затраты на «домашнюю» бонусную программу лояльности составят не менее \$200 тыс. Сюда входят минимально необходимое программное обеспечение и эмиссия 100 тыс. карточек. Кроме того, компании придется вкладывать еще по \$50 тыс. ежемесячно на поддержку программы. Ну и сами призы для покупателей — от 1% до 10% выручки в зависимости от степени «влюбленности» компании в своих клиентов.

Lavtech.com освобождает своих партнеров от капитальных вложений. Нужно только платить определенную комиссию от общей суммы покупок, совершенных с использованием карты клуба. Как правило, она не превышает те же 5–10%, которые составляет среднерыночная скидка в традиционных дисконтных программах. На по-

ощрения (бонусы) оператор тратит около 60% взносов партнера. Остальное — компенсация расходов на маркетинговые акции и аналитику, а также прибыль самого оператора.

### Осадок остался

СЕГОДНЯ В КЛУБЕ «Много.ру» 900 тыс. членов. Все они клиенты 300 партнеров-участников программы: торговых сетей, интернет-магазинов, аптек, предприятий HoReCa. Объем продаж через карты клуба составляет около \$100 млн в год. Много это или мало? Для сравнения: годовые объемы продаж с использованием карт европейского лидера — немецкой Payback — превышают \$10 млрд. А картами одной из самых известных бонусных программ Европы — Nectar — владеют почти 50% британских семей.

В России до таких цифр пока далеко. Операторам все еще приходится заниматься популяризацией бонусной системы поощрений как среди покупателей, так и среди бизнесменов.

Клуб «Много.ру» делает это на конференциях и форумах, посвященных лояльности. Ведь в основном именно там, по словам Марка Напартовича, можно встретить представителей целевой аудитории клуба. Подобная работа стала особенно актуальной теперь, когда организаторы клуба решили почистить ряды своих партнеров и сосредоточиться на крупных компаниях. Ведь, как и у банка, затраты на обслуживание маленького или крупного клиента не сильно различаются, однако именно от оборота партнера напрямую зависит доход. Правда, Напартович уточняет: «На маленьких компаниях

можно зарабатывать, но сегодня их уровень маркетингового развития пока невысок».

Но и у более крупных компаний этот уровень не слишком обнадеживает. С ними у клуба другая проблема. Как оказалось, сегодня трудно найти розничную компанию, которая еще не потратилась на собственную программу лояльности, чаще всего дисконтную и часто напрасную. Именно негативный опыт таких компаний мешает «Много.ру» наращивать партнерскую базу. А некоторые предприниматели и вовсе считают, что программы лояльности унижают клиентов и развращают бизнес (см. стр. 51).

Как правило, менеджер, бывший в свое время инициатором запуска неудачной программы лояльности, уже не имеет кредита доверия. А у его руководства к новым затратам на лояльность возникает устойчивая аллергия. По словам Напартовича, подобных примеров на московском рынке не один десяток.

Таким образом, организаторы клуба «Много.ру» должны решить две задачи: переломить стереотипное представление о «дороговизне» участия в больших коалиционных программах и изменить мнение компаний, уже получивших негативный опыт. Как же исправить ситуацию? **СФ**

### Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» ([idea@sf-online.ru](mailto:idea@sf-online.ru)), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) (раздел «Мастерская») до 23.03.07. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru) сообщат 02.04.07, тогда же мы объявим и победителя конкурса.



## Global Management Challenge

www.globalmanagementchallenge.ru



НА ВИРТУАЛЬНОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ АЖИОТАЖ: АКЦИИ БОЛЬШИНСТВА КОМПАНИЙ ВЫРОСЛИ НА ДЕСЯТКИ ПРОЦЕНТОВ, А КАЖДОМУ ЧЕТВЕРТОМУ УЧАСТНИКУ ИГРЫ УДАЛОСЬ ПРЕОДОЛЕТЬ ПЛАНКУ СТАРТОВОЙ СТОИМОСТИ. УСПЕХ ИГРОКИ ПОДГОТОВИЛИ ЗАРАНЕЕ, НО РАССЛАБЛЯТЬСЯ ИМ ЕЩЕ РАНО. **ТЕКСТ: александр острогорский**

# В тисках виртуальной забастовки



ция должна либо адекватно реагировать на воздействие внешних сил, либо ей придется „уйти со сцены”. Такой подход как нельзя лучше описывает выбранную нами стратегию для игры во втором раунде, — объясняет капитан команды **Дмитрий Столыпин**. — Мы четко представляли себе, чего хотим добиться к концу пятого квартала. Отсюда и вложения в оборудование, и заблаговременная реклама и, к сожалению, неминуемые убытки во втором периоде. На сегодняшний день наша стратегия себя оправдывает, мы на 91% уверены в победе, а 9%, как всегда, оставляем на форс-мажор».

Феноменальный интерес инвесторов к виртуальным компаниям оправдан: третий квартал многим командам удалось закончить с прибылью, а некоторым — даже окупить затраты первой, инвестиционной фазы развития. Благодарить за это нужно, с одной стороны, потребителей, которые в преддверии новогодних праздников активно тратили деньги. С другой стороны, праздничной лихорадкой сумел воспользоваться лишь тот, кто своевременно к ней подготовился.

Но это еще не все. Наконец-то в игре на первый план вышли проблемы управления персоналом. «Чтобы добиться успеха, команды должны были обеспечить трехсменный режим работы заводов и мотивировать персонал на интенсивную работу. Но у некоторых компаний еще в прошлом квартале начались неприятности с сотрудниками: люди отказались работать и объявили забастовку», — говорит один из организаторов игры **Денис Конанчук**. Причин для такого поведения было достаточно. Некоторые игроки на на-

чальном этапе решили сэкономить деньги в пользу инвестиций в производство и маркетинг и поэтому установили для сотрудников слишком низкую зарплату. «А в компаниях с большим штатом квалифицированный персонал простаивал, — продолжает Денис Конанчук. — Производственные мощности были слишком малы, и сборщики отработывали лишь небольшую часть своего времени. С учетом того, что рабочим установили почасовую оплату, размер их ежемесячных выплат оказался слишком маленьким». Первые виртуальные полгода игры персонал удавалось держать в руках. Но на некоторых заводах терпение сборщиков лопнуло в самый неподходящий момент, и работа компаний была парализована — их капитализация упала буквально до нуля, а котировки бумаг конкурентов взлетали вверх.

Между тем лидеры подготовились к успеху загодя. Команда «Астра» подняла стоимость своей виртуальной компании почти вдвое — на такой результат они рассчитывали с самого начала игры. «Организа-



**Владимир Хомутов,**  
партнер консалтинг-центра  
«Шаг»:

Российские предприниматели обычно расширяют штат с отставанием от роста бизнеса. Они предпочитают не оплачивать простой сотрудников из первоначальных вложений в бизнес. Предприниматели, владеющие несколькими компаниями, нередко используют человеческие ресурсы одной фирмы для решения задач, стоящих перед другой. Например, вкладывая деньги в недвижимость, бизнесмен привлекает юриста и финансиста из своего торгового бизнеса. А наемные менеджеры исходят из того, сколько «можно потратить». Если к концу года потребуются сто человек, то менеджер постарается набрать их уже в августе, когда фронта работ еще нет: «Зато в декабре не надо будет искать их с выпученными глазами». В результате по затратам план перевыполнен, а вместо прибыли — убытки.

с69

Решения первых этапов давались с большим трудом, потому что от них зависело многое. «Принимая первое решение, мы сразу понимали, что придется рисковать. Важно, что мы не ошиблись, определяя грань этого риска», — замечает **Александр Федосеев** из команды StepUP. — Мы старались занять максимальную долю на рынках, но при этом точно распределить ресурсы, иначе за пять кварталов наши вложения могли не окупиться. Причиной сегодняшнего успеха стали смелые маркетинговые решения, а также внимание к финансовым показателям».

В предыдущем, осеннем этапе борьба за первые строчки турнирной таблицы развернулась нешуточная. В условиях нового сценария лидерство можно сохранять до конца игры. По крайней мере, так считают многие игроки. «Ситуация принципи-

ально не изменится в будущем, — считает **Дмитрий Германов** из команды „Байкал“. — Лидерам сейчас достаточно не совершать ошибок и чутко следовать за рынками. Им необходимо упрочивать свои позиции и поддерживать стоимость акций». А вот как видит список задач на последние два игровых квартала **Вячеслав Нефедов** из команды «Е-лена»: «Надо привести компании в порядок — уточнить объемы поставок, поправить цены, предложить рабочим ту зарплату, которой они заслуживают, начать серьезно вкладывать в НИОКР».

Все это придется делать не в самых благоприятных условиях: как мы уже знаем по предыдущему сценарию, за бумом потребления следует спад, в условиях которого удерживать лидерство и заниматься оздоровлением фирмы не так-то легко. □

## правила игры

**КОМАНДЫ ПОЛУЧАЮТ** в управление FMCG-компания, существующие всего три месяца. За пять недель, пока длится второй раунд игры, ее участники «проживут» пять кварталов игрового времени. На старте в их распоряжении имеются лишь наличные средства и два заказанных станка. Всем остальным — исследованиями и разработками, сетью торговых представителей, персоналом, формированием брендов — придется заниматься с нуля. Игрокам предстоит самостоятельно определить лучшее соотношение цена-качество, оптимальный размер производственных мощностей и победить, действуя в условиях нехватки информации и острой конкуренции со стороны других команд. Компании смогут производить три вида потребительских товаров — от массового до премиального — и продавать их через дистрибуторов в России, Европе и через интернет. Каждую неделю команды будут принимать по 66 управленческих решений в сфере производства, маркетинга, финансов, управления персоналом и др.

## classified

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


РАЗВИТИЕ - КОМПЕТЕНТНОСТЬ - УВЕРЕННОСТЬ



### МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ЛИНК

СОВМЕСТНО С КРУПНЕЙШЕЙ В ЕВРОПЕ Школой бизнеса Открытого университета Великобритании предлагают Вам систему программ бизнес-образования

- От повышения квалификации до MBA
- Дипломы The Open University и ЛИНК
- Аккредитация AACSB, AMBA, EFMD
- Активизация Вашего развития
- Практическая направленность
- 90 учебных центров в России и СНГ



Главное достоинство образования, которое предлагает Школа бизнеса Открытого университета, в том, что вы можете немедленно использовать свои знания на практике

Мы несем образование в самое сердце менеджмента

Джеймс Флек, декан ШБОУ

**Дни открытых дверей 3.03, 17.03 в 11.00**  
[www.ou-link.ru](http://www.ou-link.ru), e-mail: [mba@link.msk.ru](mailto:mba@link.msk.ru)  
 тел.: (495) 165-24-81, 166-58-83  
**Окончание набора 23 марта (сентября)**

### покупаем

Банк 4119476

### продаем

Банк 4119476

### юридические услуги

BVI 7403245.Belize 7403365

### услуги

Арбитраж. Банкротство. Земля. Админ. (812)233-17-78

Оценка 130-4962

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

**Открой ресторан Subway**  
**Франчайзинговая сеть №1 в мире** **SUBWAY**  
eat fresh.

**Посетите наши презентации в своем городе**  
 Требуется предварительная регистрация на сайте [www.subway.ru](http://www.subway.ru)  
 или по телефону + 7 9 11 99 66 3 99

**Предлагаем собственникам коммерческой недвижимости открыть собственный ресторан Subway**

**Приглашаем к сотрудничеству риэлтеров**

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

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





## Global Management Challenge. Результаты игры. Третий квартал.

## ГРУППА 1

| МЕСТО | КОМАНДА      | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|--------------|------------------|--------------|---------------|
|       |              |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | Байкал       | 1,074            | 65,485       | 38,760        |
| 2     | АмГУ         | 0,703            | 55,188       | -9,173        |
| 3     | Лаборанты    | 0,574            | 13,439       | -25,840       |
| 4     | Юниаструм    | 0,347            | -25,054      | -55,168       |
| 5     | DevImpAct    | 0,223            | -43,257      | -71,189       |
| 6     | Gameland     | 0,200            | -38,080      | -74,160       |
| 7     | Dolphingames | 0,036            | -83,019      | -95,349       |
| 8     | Забайкалье   | 0,000            | -100,000     | -100,000      |

## ГРУППА 5

| МЕСТО | КОМАНДА                   | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|---------------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                           |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | Сборная РЭА им. Плеханова | 0,787            | 71,087       | 1,680         |
| 2     | Студенты                  | 0,706            | 10,140       | -8,786        |
| 3     | Е-хе Гиганты мысли        | 0,691            | 19,757       | -10,724       |
| 4     | ИНТАЛЕВ                   | 0,485            | -15,505      | -37,339       |
| 5     | Инкубатор                 | 0,485            | -15,505      | -37,339       |
| 6     | МИРИТ МГТУ                | 0,483            | -14,513      | -37,597       |
| 7     | ЧАПП                      | 0,338            | -16,543      | -56,331       |
| 8     | Победа                    | 0,319            | -12,121      | -58,786       |

## ГРУППА 2

| МЕСТО | КОМАНДА             | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|---------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                     |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | StepUP              | 0,925            | 65,179       | 19,509        |
| 2     | АВБ - Перспектива   | 0,724            | 48,057       | -6,460        |
| 3     | Кубань-ЛИНК         | 0,670            | 16,928       | -13,437       |
| 4     | CluMBA              | 0,625            | 7,945        | -19,251       |
| 5     | Funky               | 0,578            | 45,960       | -25,323       |
| 6     | Калужские менеджеры | 0,543            | -7,966       | -29,845       |
| 7     | ENGEC Decisions     | 0,349            | -38,556      | -54,910       |
| 8     | Е-хе Т-34           | 0,129            | -61,027      | -83,333       |

## ГРУППА 6

| МЕСТО | КОМАНДА               | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|-----------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                       |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | СBS 2                 | 1,034            | 51,391       | 33,592        |
| 2     | Перспектива           | 0,714            | 74,572       | -7,752        |
| 3     | Е-хе REPCO            | 0,580            | 16,232       | -25,065       |
| 4     | МОСТ                  | 0,572            | -2,886       | -26,098       |
| 5     | ВИС`С                 | 0,505            | -6,308       | -34,755       |
| 6     | Lucky Beggars         | 0,435            | -18,539      | -43,798       |
| 7     | ROCKWOOL Dynamics     | 0,267            | -3,610       | -65,504       |
| 8     | Moscow President Club | 0,132            | -50,929      | -82,946       |

## ГРУППА 3

| МЕСТО | КОМАНДА                  | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|--------------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                          |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | Е-лена                   | 1,013            | 44,508       | 30,879        |
| 2     | АВБ - Развитие           | 0,876            | 63,433       | 13,178        |
| 3     | Фрилансер                | 0,842            | 72,895       | 8,786         |
| 4     | АК БАРС                  | 0,728            | 60,352       | -5,943        |
| 5     | Е-хе StratEx             | 0,715            | 20,168       | -7,623        |
| 6     | Удача                    | 0,646            | 61,905       | -16,537       |
| 7     | Приморский деловой центр | 0,444            | 0,680        | -42,636       |
| 8     | КОНТРАСТ                 | 0,000            | 0,000        | -100,000      |

## ГРУППА 7

| МЕСТО | КОМАНДА      | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|--------------|------------------|--------------|---------------|
|       |              |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | ВСГК         | 0,873            | 57,014       | 12,791        |
| 2     | СBS 3        | 0,767            | 11,971       | -0,904        |
| 3     | Аквартис     | 0,720            | 8,108        | -6,977        |
| 4     | ААА          | 0,713            | 15,016       | -7,881        |
| 5     | Unity        | 0,593            | 20,040       | -23,385       |
| 6     | SIFE РГПУ    | 0,560            | 63,265       | -27,649       |
| 7     | Victory      | 0,395            | 29,508       | -48,966       |
| 8     | Саха Даймонд | 0,124            | -62,310      | -83,979       |

## ГРУППА 4

| МЕСТО | КОМАНДА             | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|---------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                     |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | СBS 1               | 0,972            | 62,270       | 25,581        |
| 2     | АВБ - Альянс        | 0,889            | 35,518       | 14,858        |
| 3     | Е-хе ExciTeam       | 0,809            | 36,655       | 4,522         |
| 4     | NSTU_Managers       | 0,803            | 44,424       | 3,747         |
| 5     | Gulfstream          | 0,774            | 47,710       | 0,000         |
| 6     | R 52                | 0,614            | 10,233       | -20,672       |
| 7     | Сибирская стратегия | 0,585            | 37,002       | -24,419       |
| 8     | ЕВРАЗИЯ             | 0,485            | 16,307       | -37,339       |

## ГРУППА 8

| МЕСТО | КОМАНДА          | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                  |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | Под ключ         | 1,005            | 62,885       | 29,845        |
| 2     | Сибирский резерв | 0,925            | 82,806       | 19,509        |
| 3     | Астра            | 0,878            | 97,303       | 13,437        |
| 4     | Команда 1        | 0,851            | 38,149       | 9,948         |
| 5     | Энергия          | 0,767            | 32,699       | -0,904        |
| 6     | Executive MBA    | 0,678            | 22,826       | -12,403       |
| 7     | Агентство        | 0,510            | 25,000       | -34,109       |
| 8     | Rockwool Fresh   | 0,296            | -45,083      | -61,757       |

с71

# спроси секрет фирмы



АНТОН АЛЕЙНИКОВ

Александр

## Прохладительная жидкость Подскажите, где можно найти информацию об объеме и динамике рынка охлаждающих жидкостей для двигателя автомобиля?

К сожалению, сводных статистических данных по рынку охлаждающих жидкостей не существует, поэтому все крупные участники рынка проводят самостоятельные исследования. В их основе — опросы автомобилистов, в ходе которых выясняется, как часто они меняют заливку и в каких количествах ее используют. Отдельно опрашиваются владельцы российских автомобилей и обладатели иномарок — расход охлаждающих жидкостей для них сильно разнится. Усредненные данные пересчитываются на весь российский автопарк. По оценкам директора по маркетингу компании «Тосол-синтез» Сергея Леонтьева, емкость российского рынка охлаждающих жидкостей составляет 220 тыс. тонн. Динамика же напрямую зависит от роста автомобильного парка. В последние два года, по мнению Сергея Леонтьева, рынок охлаждающих жидкостей ежегодно прибавлял 5–6%. Однако сейчас рост затормозился. Дело в том, что прирост автопарка происходит в основном за счет импортных автомобилей. Для них в свою очередь используются импортные жидкости, менять которые необходимо реже, чем отечественные. Сейчас львиная доля рынка приходится на тосол (по разным оценкам, он занимает 80–90%), в то время как доля российских антифризов не превышает 13%, а импортных — 7%. Однако в последние год-два наблюдается серьезное смещение в сторону импортных антифризов: в ближайшее время они могут отвоевать до 15% отечественного рынка охлаждающих жидкостей. Произойти это может уже через три года, когда нынешний парк автомобилей начнет стареть и потребует замещения. [\[ссылка\]](#)

Д. ОВСЯННИКОВ

Таганрог

## Имидж — все

Какова методика работы с высокостатусными клиентами интерьер-салонов, потребителями эксклюзивных товаров?

Для VIP-клиентов, как правило, основную роль в выборе того или иного продукта играет имидж этого продукта. Особенно это касается предметов интерьера. Их добавочная стоимость включает имидж брэнда, имидж салона и качество услуги. По мнению Юлии Бевзенко, генерального директора консалтингового агентства All about luxe, сотруднику салона для VIP-клиентов необязательно быть хорошим продавцом, главное — быть хорошим собеседником: «Такой человек должен обладать нейтральной внешностью, лучше если ему будет около 40 лет, он должен уметь поддер-

жать беседу на любом уровне и на любую тему». Работать на имидж своего салона должен в первую очередь сам владелец, пусть он советует клиентам товары, постоянно общается с ними, это должен быть харизматичный человек, вхожий в сообщество потребителей люксовых товаров. Бевзенко считает, что 60% продаж в бутиках делает сарафанное радио: «Для интерьерного салона очень важно завести сотрудничество с востребованными среди высокообеспеченной публики архитекторами и дизайнерами, они будут рекомендовать ваше заведение». [\[ссылка\]](#)

Светлана ВЛАСОВА

## Формула лжи

Как определить, обманывает ли кандидат на собеседовании? Использование полиграфа мы считаем неэтичным.

Ложь — хорошо изученное психологами явление. Специалисты считают, что за ней стоит внутренний конфликт: человек знает правду, но не хочет ее говорить. Поэтому, как полагает директор по развитию бизнеса компании DeTech Светлана Симоненко, лжец может выдать себя непоследовательным поведением. Главное — внимательно наблюдать за его поведенческими реакциями и находить противоречия в его словах. Переспрашивайте, задавайте уточняющие вопросы, интересуйтесь деталями. Словом, старайтесь выбить человека из привычной колеи. Кроме того, ложь обычно проявляется и в языке тела — мимика и же-

сты лжеца конфликтуют с его речью. Например, кандидат может говорить о своих грандиозных планах, но неожиданно сделать рубящий жест рукой. Но более точную информацию вы можете узнать о кандидате, проверив сведения, которые он сообщает о себе. Например, на одном собеседовании кандидат рассказал, что раньше работал зампредом в банке. Новый работодатель засомневался и решил проводить его до машины. Оказалось, что бывший банкир ездит на «девятке». Возможно, это еще не повод подозревать человека во лжи, но к его предыдущим достижениям стоит тщательно присмотреться. [\[ссылка\]](#)

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



МАРКЕТОЛОГИ ЛЖЕЦЫ. ДРУЗЬЯ МАРКЕТОЛОГА ЛЖЕЦЫ. СОБАКИ МАРКЕТОЛОГА ЛЖЕЦЫ. А ВИНОВАТЫ ВО ВСЕМ ПОТРЕБИТЕЛИ — САМЫЕ БОЛЬШИЕ ЛЖЕЦЫ, МЕЧТАЮЩИЕ, ЧТОБЫ КТО-НИБУДЬ ИХ ТЕХНИЧНО ОБМАНУЛ. текст: Владимир Гендлин

## Обмани меня нежно



**Все маркетологи — лжецы**  
**СЕТ ГОДИН**

М.: ЭКСМО, 2007  
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 367 С.

Хорошая новость: чтобы стать хорошим маркетологом, надо быть всего лишь хорошим журналистом. То есть уметь хорошо рассказывать истории. Плохая новость: чтобы рассказывать истории, мало быть хорошим журналистом. Надо еще быть хорошим маркетологом.

Замкнутый круг получается. Вице-президент Yahoo! **Сет Годин** мастер рассказывать истории. Автор знаменитых бестселлеров рассказывал в «Доверительном маркетинге», как сделать незнакомца сначала другом, потом покупателем. В «Подарке в придачу!» — как создать замечательный товар, о котором будут говорить все. В «Фиолетовой корове» — как привлечь покупателя невероятной идеей. В своей последней книге он рассказывает обо всем сразу, но в первую очередь о том, как надо рассказывать истории. Ведь именно история помогает вдохнуть жизнь в маркетинг.

Понятное дело, что Сет Годин рассказывает про другой мир. Не про наш, где рынок еще голоден, несмотря на στεняния о возрастающей конкуренции. А про тот, где реклама перестает быть эффективной из-за изобилия выбора. Где высокое качество товара и «удовлетворение потребностей по более низкой цене» давно перестало быть конкурентным

преимуществом. Про мир, где ценность маркетинга многократно перекрывает ценность самого товара. А ключевым трюком становится не угадывание потребности, а угадывание желаний.

Взгляните, говорит Сет Годин, на Volkswagen Touareg и на Porsche Cayenne: это два одинаковых автомобиля, которые делают на одном заводе. Только один стоит \$38 тыс., а другой — \$80 тыс. Спрашивается: почему?

В качестве ответа сюда хорошо подошел бы девиз производителей мотоциклов Harley-Davidson, неоднократно цитируемый другим гуру, Томом Питерсом: «Мы не продаем мотоциклы, мы продаем мечты!» Или, другими словами, они продают для 43-летнего бухгалтера возможность одеться в черный «кожак», проехаться по маленьким городкам и почувствовать себя опасным.

Итак, успех в этом мире обеспечен тому, кто обеспечит «сбычу мечт». Вот почему самые умные маркетологи продают не товары, и даже не су-

перкачественные товары — они продают яркие впечатления, острые ощущения и неутоленные желания.

На этом посыле и строится дальнейший ход рассуждений автора. Придумайте историю, призывает он, ибо история и является товаром, а не сам товар. В награду за полученные впечатления клиент купит у вас вместе с историей ваш товар.

Но, тут же предупреждает он, историю следует рассказывать тому, кто желает ее услышать. А это зависит от мировоззрения человека (или, что то же самое, от его предубеждений). Например, люди боятся акул, хотя статистика насчитала больше случаев нападения на человека мышшей, а не акул. Но людей не интересуют факты, для них важно лишь то, что они хотят услышать. Умный маркетолог сможет угадать, во что хочет верить его аудитория, и ему останется только красиво «упаковать» свою историю.

Добавим, что Сет Годин не просто хороший рассказчик, он именно хороший маркетолог. «Торговля впечатлениями» — это уже почти мейнстрим в современном маркетинге, и аудитория автора об этом знает. А он знает, какие истории хочет услышать его аудитория. **СФ**

# принципы

## Андрея Бережного

Основатель и генеральный директор **Ralf Ringer** руководит одной из самых амбициозных российских **обувных компаний**. Он верит в справедливость, в силу российского производителя и мечтает превратить Ralf Ringer в компанию, которая будет работать как совершенная **техническая система**.

### Я конченный перфекционист.

К сожалению, это сильно мешает в жизни, потому что мои требования к себе и окружающим иногда просто болезненны. Мне, например, не нравится, когда человек не хочет сделать хорошо, хотя понимаю, что он объективно чего-то не может. Но от этого становится грустно.

### Задатки лидера я почувствовал еще в детстве.

Когда я учился в первом классе, один мальчик на уроке отлично прочитал стихотворение. Учительница спросила: «Кто-нибудь еще так может?» Я встал и сказал, что могу, и даже лучше. И прочитал. Так что мысль, что я должен быть лучшим, давила всегда.

### «Если я этого не сделаю, значит, я полный урод».

Так должен говорить человек, который хочет решить задачу. При таком подходе он точно сделает — уродом быть никому не хочется. Я считаю, что нерешаемых задач не существует — есть плохо спланированная или плохо сделанная работа.

### Есть две категории сотрудников.

Первые говорят: «О'кей, я согласен сделать, но скажите, что мне за это будет». А другие: «Я знаю, что это нужно сделать, и сделаю. И ты увидишь, что я чего-то заслуживаю». Первые никуда не годятся: если человек рассчитывает на что-то экстраординарное, он сначала должен предложить компании что-то экстраординарное.

### Если коммерсант не оптимист, он должен идти в финансовые директора.

Я, например, типичный инвестор, который живет по оптимистичному прогнозу. Кто-то должен тащить всех к мечте, тогда легче двигаться. Если же мечта оказалась нереализуемой — ну, так тоже бывает.

### Сколько мне нужно для полного счастья, я не знаю.

В кошельке должна лежать какая-то сумма денег, которую я могу потратить. А то, что мне действительно хочется, находится не в финансо-

вой плоскости. Скажем, я хотел бы большей свободы, чтобы меньше участвовать в ежедневном управлении.

### Количество пар моей обуви ограничивается размером шкафа.

Если шкаф всего уже не вмещает — значит, пора что-то выбрасывать. Наверное, на 80% я ношу Ralf Ringer. А остальное покупаю, чтобы разобраться. Например, стоят ли итальянские ботинки заплаченных за них денег и можем ли мы что-то использовать у себя.

### Подавать или не подавать бедным?

Надо решить для себя, врет человек или нет. Если он действительно беден, подать надо. А если врет, то незачем подкармливать профессиональных попрошайек. Я периодически стоял в пробке на одном перекрестке, и там побирался парень без ноги. Однажды я ему сказал: «Денег не дам. Но вот моя визитка, приходи на фабрику, получишь нормальную работу». Не пришел. И с тех пор, как только он подходил к моей машине, я показывал ему карточку — типа, помнишь?

### Сильному кризис необходим.

Недавно я купил «Апокалипсис» Мэла Гибсона. Главного героя фильма должны были принести в жертву, но он убежал. Потом его, раненого, гоняли по горам и лесам. Какое же будет потомство от этого мужчины, если он настолько силен, что сумел все перенести? Кризис — это одна из форм очищения от всякой мишуры, он встряхивает и ум, и тело. Наша компания постоянно переживала какие-то кризисы, но они сделали нас сильнее.

### Блефовать — значит ставить на ничемную фишку.

Блеф означает обман, а значит, этот инструмент не мой. Если тебя уличат во лжи, то хуже некуда.

### Единственное, о чем я жа-

лею, — что после 1998 года, когда фабрики буквально лежали под ногами и стояли копейки, мы не стали ничего покупать. Мы накапливали свободные ресурсы, но тратить их было страшно — я все



переживал, думал. А потом покупали то же самое, но дороже.

**Реализовать можно все что угодно.** Другой вопрос, что не на все хватает внутренних ресурсов. Поэтому вопрос не в том, что делать. А что делать, когда не вышло.

### Компания должна работать как телевизор: воткнул в розетку — и он показывает.

Я инженер, который проектировал системы. Если все будет построено правильно, то моим преемником в компании будет правильная и формализованная система управления. **сф**  
записала **Юлия Фуколова**



# читайте в следующем номере

(в продаже с 12 марта)

## частная практика

Запуская сеть товаров для детей «Кораблик», ее создатели ошиблись с форматом и ценовой политикой. Недочеты они исправили, и сейчас сеть догоняет лидеров рынка

## идеи

Модель «мы оказываем услуги потребителю» может легко превратиться в «потребитель оказывает услуги себе». При этом никто не мешает брать с него за это деньги

## лаборатория

Иногда есть смысл отказаться от командных методов работы и заставить сотрудников толкаться локтями. «Волчьи законы» могут принести компании немало пользы

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

**Секрет фирмы**



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

**ЛУЧШИЕ КОМПАНИИ ДЕЛЯТСЯ С НАМИ СВОИМИ СЕКРЕТАМИ**

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

«ОЧАКОВО» НЕ ПОДДАЕТСЯ ТЕНДЕНЦИИ СТАГНАЦИИ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ, ОН ОСМЕЛИЛСЯ НАЧАТЬ СТРОИТЕЛЬСТВО СВОЕГО ЧЕТВЕРТОГО КОМБИНАТА — В ПИВНОЙ ОТРАСЛИ (ЗАПУСК НАМЕЧЕН НА МАЙ 2006 ГОДА). ОПЫТ КОНКУРЕНЦИИ С ИНОСТРАННЫМИ ПИВОВАРАМИ НАУЧИЛ КОЧЕТОВА НЕ ЭКОНОМИТЬ НА РЕКЛАМЕ, ЕСЛИ НЕКОГДА НА МАРКЕТИНГ В «ОЧАКОВО» ВЫДЕЛЯЛИ НЕ БОЛЕЕ 2% ГОДОВОГО ОБОРОТА, ТО В ЭТОМ ГОДУ ПЛАНКА ПОДНЯТА ДО 10%. КРОМЕ ТОГО, КОМПАНИЯ ПОКА ЗАСТРАХОВАНА ОТ УБЫТКОВ БЛАГОДАРЯ ПРОИЗВОДСТВУ СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫХ КОНТЕЙЛЕР И ГАЗИРОВАННЫХ НАПИТКОВ, ПРОДАЖИ КОТОРЫХ РАСТУТ НА 20–25% ЕЖЕГОДНО. АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ СЛИШКОМ ДОЛГО РУКОВОДИТ «ОЧАКОВО» (С 1989 ГОДА), ЧТОБЫ ДАЖЕ ЗА БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ РАССТАТЬСЯ С КОМПАНИЕЙ. БОЛЕЕ ТОГО, **ОН ТЩАТЕЛЬНО ВЫСТРАИВАЛ СИСТЕМУ ЕЕ ЗАЩИТЫ ОТ ВРАЖДЕБНЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ**. ПОСЛЕДНИЙ КАМЕНЬ БЫЛ ПОЛОЖЕН В 2003 ГОДУ, КОГДА В РЕЗУЛЬТАТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЭМИССИИ ПОД КОНТРОЛЕМ КОЧЕТОВА И БЛИЗКИХ К НЕМУ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ОКАЗАЛОСЬ 99,2% АКЦИЙ КОМПАНИИ. **ТРУДНО РАССТАВЬСЯ С ГЛАВНЫМ ДЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНИ**. НАВЕРНОЕ, ЭТО УЖЕ ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ. «НУ ПРОДАДИМ МЫ КОМПАНИЮ, ЗАРАБОТАЕМ МИЛЛИАРД» — РАССУЖДАЕТ КОЧЕТОВ. — А ДАЛЬШЕ ЧТО С НИМ ДЕЛАТЬ? НАЧАЛЬНИЦА ЗАПАХОВ, **ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД НИКОМУ БЫ И В ГОЛОВУ НЕ ПРИШЛО**, ЧТО ПРОДУКЦИЯ МОСКОВСКОЙ «НОВОЙ ЗАРИ» МОЖЕТ ПОЯВИТЬСЯ НА ОДНИХ ПОЛКАХ С ФРАНЦУЗСКИМИ ПАРФЮМЕРНЫМИ БРЕНДАМИ, ТЕМ НЕ МЕНЕЕ РУКОВОДСТВО ФАБРИКИ СЕЙЧАС ВЕДЕТ ПЕРЕГОВОРЫ С СЕЯМИ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» И JLE DE BEAUTE, ПОСЛЕДНЯЯ УЖЕ СОГЛАСИЛАСЯ ВКЛЮЧИТЬ В СВОЙ АССОРТИМЕНТ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКУЮ ЛИНИЮ nouvelle etoile, РАЗРАБОТКУ КОТОРОЙ ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛА ГЕНДИРЕКТОР «НОВОЙ ЗАРИ» АНТОНИНА ВИТКОВСКАЯ. ВИТКОВСКАЯ ВОЗВРАЩАЛА ФАБРИКУ В 1996 ГОДУ, КОГДА ДИРЕКЦИЯ «НОВОЙ ЗАРИ» РЕШИЛАСЯ НА ПРИВАТИЗАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОСНОВНАЯ ДОЛЯ АКЦИЙ ОБРАЗОВАВШЕГО ЗАО ПЕРЕШЛА В РУКИ СТАРОГО РУКОВОДСТВА, ЧАСТЬ ОСТАЛАСЬ В СОБСТВЕННОСТИ МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА, А ОКОЛО 15% ДОСТАЛИСЬ АНТОНИНЕ ВИТКОВСКОЙ, ДО ЭТОГО РУКОВОДИВШЕЙ ОТДЕЛОМ РАЗРАБОТКИ ЗАПАХОВ, КАК УТВЕРЖДАЮТ В «НОВОЙ ЗАРЕ», ИМЕННО БЛАГОДАРЯ НОВОМУ ГЕНДИРЕКТОРУ **ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ ОБАНКРОТИЛОСЬ И ДАЖЕ СТАЛО РАЗВИВАТЬСЯ**. НАТИСК ЗАПАДНОЙ ПАРФЮМЕРИИ ОНА БЫЛА ГОТОВА ОТРАЖАТЬ ВСЕМИ ДОСТУПНЫМИ МЕТОДАМИ. ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ВИТКОВСКАЯ ВЫБИЛА У МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА СТАТУС ГРАДООБРАЗУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ СВОЕЙ ФАБРИКИ. С ТЕХ ПОР КОМПАНИЯ ДРУЖНА С ГОРОДСКИМИ ВЛАСТЯМИ, В КАЧЕСТВЕ БЛАГОДАРНОСТИ ПАРФЮМЕРАМИ «НОВОЙ ЗАРИ» БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ ДВА ВИДА ОДЕКОЛОНА «МЭР», КОТОРЫЙ ПО СЕЙ ДЕНЬ ПОСТАВЛЯЕТСЯ СТОЛИЧНОМУ ГРАДО НАЧАЛЬНИКУ, ПО ИНИЦИАТИВЕ ВИТКОВСКОЙ БЫЛА ИЗВЛЕЧЕНА ИЗ АРХИВОВ ДОРЕВОЛЮЦИОННАЯ ИПОТЕКА «НОВОЙ ЗАРИ» — ТОВАРИЩЕСТВО «БРОКАР И КО», ЖЕНСКИЙ «ГЛАНЕЦ» УХВАТИЛСЯ ЗА ОЧЕРЕДНУЮ РОМАНТИЧЕСКУЮ ИСТОРИЮ, ЧТО БЫЛО ОЧЕНЬ КСТАТИ ДЛЯ ОГРАНИЧЕННОЙ В ФИНАНСАХ «НОВОЙ ЗАРИ». **НО ДИВИДЕНДОВ С ЭТОГО КОМПАНИИ НЕ ПОЛУЧИЛА**. В 2002 ГОДУ В ПЕТЕРБУРГЕ ПОЯВИЛАСЬ РОЗНИЧНАЯ ПАРФЮМЕРНАЯ СЕТЬ «БРОКАР», УСПЕШАЯ РАНЬШЕ «НОВОЙ ЗАРИ» ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ ЭТУ МАРКУ, МОСКОВСКИЕ ПАРФЮМЕРЫ РЕШИЛИ НЕ СУДИТЬСЯ, СЧЕТА, ЧТО У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НЕ СФОРМИРОВАЛАСЬ УСТОЙЧИВОЙ СВЯЗИ МЕЖДУ ИХ ПРОДУКЦИЕЙ И ФАМИЛИЕЙ ДОРЕВОЛЮЦИОННОГО ФАБРИКАНТА, ДО ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ В КОМПАНИИ **НЕ ПРЕДПРИНИМАЛИ ПОПЫТОК РАДИКАЛЬНОЙ СМЕНЫ ИМИДЖА**, ВЫПУСКАЯ ПРИВЫЧНЫЕ «ЗЛАТО СКИФОВ» И «АННУ КАРЕНИНУ». NOUVELLE ETOILE — ЭТО УЖЕ ПЛОД СОТРУДНИЧЕСТВА С ФРАНЦУЗСКИМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ. ПОКА ИДУТ ПЕРЕГОВОРЫ С КРУПНЫМИ РИТЕЙЛЕРАМИ, «НОВАЯ ЗАРЯ» СОЗДАЕТ СОБСТВЕННУЮ СЕТЬ МАГАЗИНОВ. ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА КОМПАНИЯ ОТКРЫЛА СЕМЬ САЛОНОВ В МОСКВЕ, В НАЧАЛЕ 2005 ГОДА ЗАПУСТИЛА РЕГИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ ФРАНЧАЙЗИНГА (ДВА МАГАЗИНА УЖЕ РАБОТАЮТ). «НОВУЮ ЗАРЮ» ХОТЕЛИ КУПИТЬ, НО ИНВЕСТИТОРОВ, 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 ИНВЕСТИТОРУ. В 2004 ГОДУ ДОЛЯ «РОКОЛОРА» НА РЫНКЕ КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС ПО СРАВНЕНИЮ С 1999-М УПАЛА НА ТРЕТЬ, ДО 11%. ПРОМЫШЛЕННЫЕ **НОВАЦИИ ТРЕБОВАЛИ ДЕНЕГ**, И САМОХИН ПОДГОТОВИЛ ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ «РОКОЛОРА» ИНВЕСТИЦИОННЫМ КОМПАНИЯМ. УДЕРЖАЛ ЕГО ОТ РЕШИТЕЛЬНОГО ШАГА **ВРЕМЯ ПОЛУЧЕННЫЙ КРЕДИТ ОТ БАНКА**, НАЗВАНИЕ КОТОРОГО САМОХИН НЕ РАСКРЫВАЕТ. «ПРИСУТВИЕ ИНВЕСТОРА УСЛОЖНЯЕТ ПРОЦЕДУРУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ЧТО ДЛЯ НАС ПОРОЙ БЫВАЕТ КРИТИЧНО», — КОММЕНТИРУЕТ ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА». — ПОЭТОМУ КРЕДИТ БЫЛ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ ФИНАНСОВЫХ ИНВЕСТИТОРОВ». ЗАНЯТЬСЯ КРАСКАМИ ДЛЯ ВОЛОС ПРИШЛОСЬ ПОСЛЕ НЕУДАЧНОГО ВЫХОДА НА КОСМЕТИЧЕСКИЙ РЫНОК. КОМПАНИЯ НАЧИНАЛА С ПРОИЗВОДСТВА КРЕМОВ, НО ПОТЕРПЕЛА ФИАСКО: В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ ВСЕ БЫЛО ЗАПОЛНЕНО ДЕШЕВОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ. ВЫПУСТИВ ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЕ СРЕДСТВО «БЛОНДИ ПЛЮС», САМОХИН НАЩУПАЛ СВОЮ НИШУ. ТАК ПОЯВИЛАСЬ СЕРИЯ КРАСОК «РОКОЛОР», ВСЯ ПРОДУКЦИЯ РАЗРАБАТЫВАЛАСЬ В СОБСТВЕННОЙ ЛАБОРАТОРИИ, ПЕРИОД ВЗЛЕТА «РОКОЛОРА» ПРИШЕЛСЯ НА ПОСТКРИЗИСНЫЕ ГОДЫ, КОГДА РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПОКИНУЛИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ ИГРОКИ, И «РОКОЛОР» ОСТАЛСЯ НАЕДИНЕ С БОЛГАРСКИМИ И РОССИЙСКИМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ. КОГДА ИНОСТРАНЦЫ НАЧАЛИ ВОЗВРАЩАТЬСЯ, КОМПАНИЯ САМОХИНА **НАБРАЛА УЖЕ ДОСТАТОЧНО СИЛ, ЧТОБЫ УЦЕЛЕТЬ**. СЕЙЧАС 80% РЫНКА КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС КОНТРОЛИРУЮТ L'OREAL, P&G И SCHWARZKOPF. «РОКОЛОР» ЗАНИМАЕТ ПОЧЕТНОЕ ЧЕТВЕРТОЕ МЕСТО С 10% РЫНКА. ОСТАЛЬНУЮ ДОЛЮ ДЕЛЯТ МЕЖДУ СОБОЙ ОКОЛО ДЕСЯТКА МАРОК — КАК ОТЕЧЕСТВЕННЫХ, ТАК И ИМПОРТНЫХ. ПРОАНАЛИЗИРОВАВ НЕУДАЧИ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ, В 2003 ГОДУ В КОМПАНИИ **СНОВА ВЗЯЛИ КУРС НА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ**. В ЧАСТНОСТИ, «РОКОЛОР» ПРОБУЕТ ЗАКРЕПИТЬСЯ В САЛОНАХ КРАСОТЫ С ПОМОЩЬЮ НОВОЙ МАРКИ «ГЛАНС». ПЛАНИРУЕТСЯ ВЫВОД КРАСОК С ЛЕЧЕБНО-ВОССТАНАВЛИВАЮЩИМ ДЕЙСТВИЕМ В РАСЧЕТЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ЧЕРЕЗ АПТЕЧНЫЕ СЕТИ. «СОЗДАНИЕ НИШЕВЫХ ПРОДУКТОВ — **ЕДИНСТВЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫДЕРЖАТЬ КОНКУРЕНЦИЮ** С ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ», — ГОВОРИТ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» КОНСТАНТИН ДИЕСПЕРОВ. — **ИХ МАРКЕТИНГ — ЭТО ИГРА БЮДЖЕТОВ, БРЭНДИНГ И СТАНДАРТИЗИРОВАННОЕ КАЧЕСТВО**. КОНКУРИРОВАТЬ С НИМИ ОДНОВРЕМЕННО ПО КАЧЕСТВУ И ЦЕНЕ БЕСПЕРСПЕКТИВНО». ДАМСКИЙ УГОДНИК. «ВСЕ ПРОДАЕТСЯ И ПОКУПАЕТСЯ, НО САМОГО СЕБЯ Я ПРОДАТЬ НЕ МОГУ», — ГОВОРИТ БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ. ПОСЛЕ ИЗБРАННОЙ В ГОСУДУ ОН ПЕРЕДАЛ ЖЕНЕ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ, НО ПО СУТИ ОСТАЛСЯ КЛЮЧЕВОЙ ФИГУРОЙ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ. САВВИДИ ПРИШЕЛ НА «ДОНСКОЙ ТАБАК» ПРОСТЫМ СЛЕСАРЕМ, А ЧЕРЕЗ 18 ЛЕТ, В 1993 ГОДУ, СТАЛ ГЕНДИРЕКТОРОМ И ВЛАДЕЛЬЦЕМ ФАБРИКИ. **ПРЕВРАТИВШИСЬ В СОБСТВЕННИКА** «ДОНТАБАКА», ОН ВЗЯЛСЯ ЗА ПЕРЕОСНАЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ СКЛАДСКИХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОРПУСОВ, К 2000 ГОДУ НА ДОЛЮ «ДОНТАБАКА» ПРИХОДИЛОСЬ 12% РОССИЙСКОГО РЫНКА СИГАРЕТ. И БЫТЬ БЫ РОСТОВСКОЙ КОМПАНИИ ВПОЛНЕ ПРЕУСПЕВАЮЩИМ ИГРОКОМ, ЕСЛИ БЫ НЕ ЗАПАДНЫЕ «АГРЕССОРЫ». ЭКСПАНСИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ ПРИВЕЛА К ТОМУ, ЧТО РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ «ДОНТАБАКА» СОКРАТИЛАСЬ ВДВОЕ. УБЫТОК ФАБРИКИ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛ \$115 ТЫС., А ТОЛЬКО ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ ЭТОГО ГОДА СОСТАВИЛ \$900 ТЫС. САВВИДИ ПОКА НЕ УДАЕТСЯ ВЫВЕСТИ ИЗ ПИКЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ДАВШЕЕ ЕМУ ПУТЕВКУ В ЖИЗНЬ. ИВАН САВВИДИ, ОДИН ИЗ ВЛИЯТЕЛЬНЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ ЮГА РОССИИ, 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 ГОДА ОН УСТУПИЛ ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «РОСТОВ» КОМПАНИИ «АГРОФЕСТ-ДОН»), НО НЕ РОДНОЙ ЗАВОД. «КОНЕЧНО, ПЛОХО, ЧТО КОМПАНИЯ НЕ ВЫДЕРЖИВАЕТ КОНКУРЕНЦИИ», — КОММЕНТИРУЕТ ПОЛОЖЕНИЕ САВВИДИ. — НО ТЕПЕРЬ БУДЕТ ЛЕГЧЕ, ЗАКОНЧИЛСЯ СЛОЖНЫЙ ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЦЕХА, РАНЕЕ РАЗДЕЛЕННЫЕ ДОНОМ, ТЕПЕРЬ ОБЪЕДИНЕНЫ НА ОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ. ПОМОИМО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БУДЕТ УСИЛЕН КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ». **ОПТИМИЗМ В КОМПАНИИ ЗАШКИЛЫВАЕТ**: НА «ДОНТАБАКЕ» ПЛАНИРУЮТ ЗАКОНЧИТЬ ЭТОТ ГОД НЕ ПРОСТО БЕЗ УБЫТКОВ, НО ДАЖЕ С ПРИБЫЛЬЮ В \$2 МЛН. НА ФАБРИКЕ ГОТОВЯТ К ВЫВОДУ НОВЫЕ БРЕНДЫ ВСЛЕД ЗА МАРКОЙ ASMOLOFF, ПОЯВИВШЕЙСЯ В ПРОШЛОМ ГОДУ. ДО ЭТОГО ПОСЛЕДНЯЯ НОВИНКА БЫЛА ПРИУРОЧЕНА К МИЛЛЕНИУМУ — СИГАРЕТЫ «21 ВЕК». ТЕПЕРЬ ЖЕ КОМПАНИЯ ОБЕЩАЕТ ВЫПУСТИТЬ ДАМСКИЕ СИГАРЕТЫ SUPER SLIMS ПОД НАЗВАНИЕМ «ТИСС», КАК ЗАВЕРЯЕТ ИВАН САВВИДИ, «МЫ СТАВИМ СЕБЕ ЗАДАЧУ ВЕРНУТЬ ТУ ДОЛЮ РЫНКА, КОТОРУЮ ПОТЕРЯЛИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА».

## Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ **www.sf-online.ru**

На правах рекламы