

Почему Rambler расхотел быть медиахолдингом с. 20
Когда работники-фрики полезнее стандартных сотрудников с. 40
Отчего с CRM-системой легче потерять деньги, чем без нее с. 60

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№09 (241) 10.03 — 16.03.2008
www.sf-online.ru

5-6 млн

велосипедов собирают
сегодня в России, при этом
рынок с темпами роста
25% в год не страдает
от госрегулирования с. 36

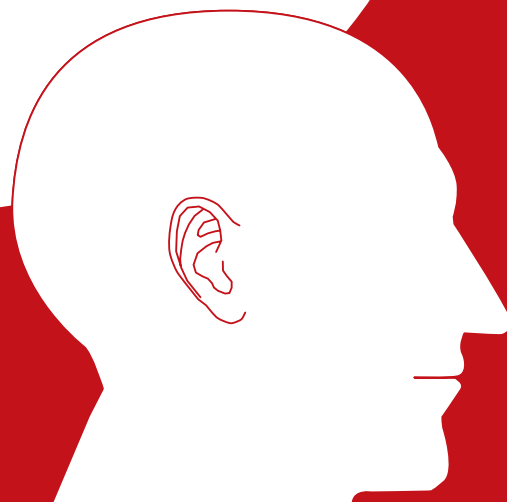
Они другие

Заработать на поколении молодых можно,
лишь отбросив штампы молодежного маркетинга с. 50

ISSN 1727-417-6



9 771727 417006





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



36

Инвестиции невелики — около \$1,5 млн для завода мощностью 300 тыс. велосипедов в год, и при 100-процентной загрузке окупаются мгновенно

частная практика

- 20 РАБОТА НАД ОШИБКАМИ ПАН ИЛИ ПОРТАЛ** Rambler Media потратил несколько лет на то, чтобы превратиться из поискового портала в медиахолдинг, а теперь пытается компенсировать убытки путем обратного превращения в портал
- 27 ЭКСПАНСИЯ «ПРОДАЕТСЯ ЛИШЬ ТО, ЧТО МОЖНО РАЗМЕСТИТЬ КРАСИВО»** Генеральный директор Vassarat Эрве Мартен рассказал «Секрету фирмы», как правильная расстановка хрусталя в магазине удваивает продажи
- 31 СТРАТЕГИЯ БОЕВОЕ «НАСТРОЕНИЕ»** Мультимедийная сеть «Настроение» агрессивно расширяла свое присутствие на рынке и доросла до того, чтобы стать флагманом большого холдинга
- 36 КОНКУРЕНЦИЯ ТИХИЕ СТАРТЫ** Растущий спрос, отлаженное производство, отсутствие интереса госрегуляторов — у российских велопроизводителей пока тепличные условия. Надолго ли?



принципы

» В «БАТ Россия» в отделе брэнд-маркетинга более 50 человек. Когда я работал на Ближнем Востоке, у меня было два аналогичных специалиста, отвечавших за девять рынков»

Кингзли Уитон 66

в колонках

Борясь с запахом коллег, борешься с тотальным бескультурьем. Мы в компании начали войну: месяц назад вручили одному из подразделений кусок мыла «Евросеть хозяйственное 72%» за неприятный запах

Евгений Чичваркин 47

в блогах 46

В «Заводном апельсине» человеку насильно открывали веки прищепками, чтобы заставить смотреть кино. Компания ABC создала технологию, блокирующую прокрутку при просмотре онлайн-видео, — вот менталитет старых медиа во всей красе!

Марк Андрииссен

лаборатория

- 50 АНТИТЕНД КОРТУАЗНЫЕ КАРЬЕРИСТЫ** «Секрет фирмы», IQ marketing и Online Market Intelligence выяснили: заработать на поколении молодых можно, лишь уйдя от штампов молодежного маркетинга
- 56 ИНВЕСТИЦИИ ОТСРОЧКА ПЛАТЕЖА** Вложения в проекты, где пока растут лишь убытки, могут оказаться выгодным предприятием, когда речь идет об интернет-стартапах
- 60 АНАЛИЗ КЛИЕНТОВ CRM НА ПОСТНОМ МАСЛЕ** Проваленных проектов по внедрению систем управления отношениями с клиентами все больше. Правы ли те, кто утверждает, что «CRM — деньги на ветер»?
- 65 РЕЦЕНЗИЯ ВИДАЛИ ОНИ ЭТИ ИННОВАЦИИ** Сборник «Предпринимательство» объединил практические статьи авторов из Harvard Business Review и развеял миф о специфике российской бизнес-среды



50

«Если они покупают машину, то старую BMW, а не новую Toyota, а если носят драные джинсы, то это драный Diesel»

06 дневник наблюдений

Как Barclays, купив Экспобанк, сбил с ритма многие переговоры / О чем надо думать, вкладывая деньги в финансовую пирамиду / Почему владелец «Эльдорадо» Игорь Яковлев забеспокоился о спокойствии поставщиков / Чему Герман Греф собирается учиться в Бангладеш / Когда нерасторопность идет финнам на пользу / Какое радио нужно владельцу «Финама» Виктору Ремше / Станет ли новое пристанище «Флагмана» последним / Из чего Зелимхан Муцоев будет собирать мебельные центры / Почему таможня больше не берет золото / По какой причине у ICQ шансов больше, чем у «Газпрома» / Зачем «Интуристу» крылья / От чего отказался HSBC, взяв на работу Стюарта Лоусона / Как заработать на отвратительном сервисе

идеи

- 40 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ НЕНОРМАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ** За шаг в сторону от стандартов больше не расстреливают. В компаниях растет спрос на сотрудников-девиантов
- 44 WOW** Оксид водорода премиум / Открытка для пива на 99 999 бутылок / Фоторамки с перегибом / Серфинг под крышей гипермаркета
- 46 МЫСЛИ БЮРО ХАКЕРСКИХ УСЛУГ** базируются в России и готовы освоить рынок в \$1,5 млрд
- 48 МЕТОДЫ БЕЗ ЛИЦА** Рекламное агентство голландца Эрика Кессельса заманивает клиентов не своим портфолио, а «прекрасно сумасшедшими» решениями и сайтом, похожим на квест
- 49 СВОЯ ИГРА ЗАМОРИТЬ ЧЕРВЯЧКА** Бизнесмен Михаил Сурков надеется, что за клинским членистоногим скоро выстроятся в очередь гурманы

В XX веке главной целью бизнеса была сортировка предложения, в XXI — сортировка спроса. Уже нет смысла продавливать товар любой ценой. Спрос существует в готовом виде — осталось его отсортировать

Сет Годин

04 почта 64 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
Юпе. Информационные технологии 31 марта
Кабинет 14 апреля
Каталог франшиз 21 апреля
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Секрет фирмы

№ 09 (241) 10.03 — 16.03.2008

Редакция журнала

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

редакторы разделов, заместители главного редактора ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

специальные корреспонденты КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН

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

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

тематические страницы - юне. информационные технологии. ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ

дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН

билль-редактор ИРИНА МАЙОРОВА

фоторедактор ОЛЬГА ЕПЛОВА

литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА

верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
тел. (499) 943-9110, 943-9108; (495) 921-2353

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR

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

ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

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

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ

«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Куоппа

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

АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996

E-mail: sf@kommersant.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF.ONLINE.RU

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

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

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

10.03 — 16.03.2008 — №09 (241) Секрет фирмы

ПОЧТА sf@kommersant.ru

«Тиньков действительно такой один. Не могу сказать, что специально отслеживал жизненный путь российских бизнесменов, но возникает ощущение, что все наши предприниматели по большому счету люди одного проекта. Вот есть Арас Агаларов и есть его «Крокус Сити». Есть Давид Якобашвили и есть его «Вимм-Билль-Данн». Есть Ломакин со товарищи и есть их «Копейка». Список можно продолжать. Какие еще великие компании создали эти люди? Я лично про такие компании ничего не слышал. Конечно, у этих людей куча бизнесов. В интервью **СФ** Якобашвили говорит, что в группе компаний, которые он контролирует, работают более 35 тыс. человек. Где-то я читал, что у него более 300 бизнесов. Но второго «Вимм-Билль-Данна» у Якобашвили нет и, судя по всему, уже не будет. Как не будет у Агаларова второго «Крокуса». Ломакин, продавший «Копейку», вложился в «Монетку» — просто присоединился к чужому бизнесу. Ничего нового, оригинального. Тиньков на их фоне действительно белая ворона. Пельмени «Дарья» и пиво «Тинькофф» — совершенно независимые проекты из разных сфер бизнеса. Чем-то напоминает Рустама Тарико с его банком-водкой, но Тарико свои бизнесы еще не продал».

Тагир Багиров, Краснодар

«Надеюсь заработать. Могу и потерять»

СФ №07(239) 25.02.2008

«Идея, высказанная героями, благодаря вашей статье перестала быть мечтой и стала реальностью. Актуализация личности при дефиците человеческого общения и социальной разобщенности, и именно на основе интегрального построения собственной жизни; желание почувствовать себя востребованным в кругу единомышленников с «мюнхгаузенским» отношением к окружающей среде, включая природу, а главное, почувствовать кайф от того, как мысль материализуется и в корне меняет твое мировоззрение и жизнь,— это то, ради чего стоит принять к сведению опыт героев статьи и начать действовать, может быть, вместе с кем-то из них».

Сергей Шумило, Екатеринбург

«Символический капитал»

СФ №07(239) 25.02.2008

«Практически все идеи и бизнесы, описываемые в рубрике «Своя игра», чрезвычайно интересны. Я бы даже сказал, не боясь затасканности термина, инновационны. В этом их сходство. Различие в том, что некоторые из них сильные, а некоторые слабые. Под сильными идеями я понимаю те, которые подкреплены бизнес-возможностями.

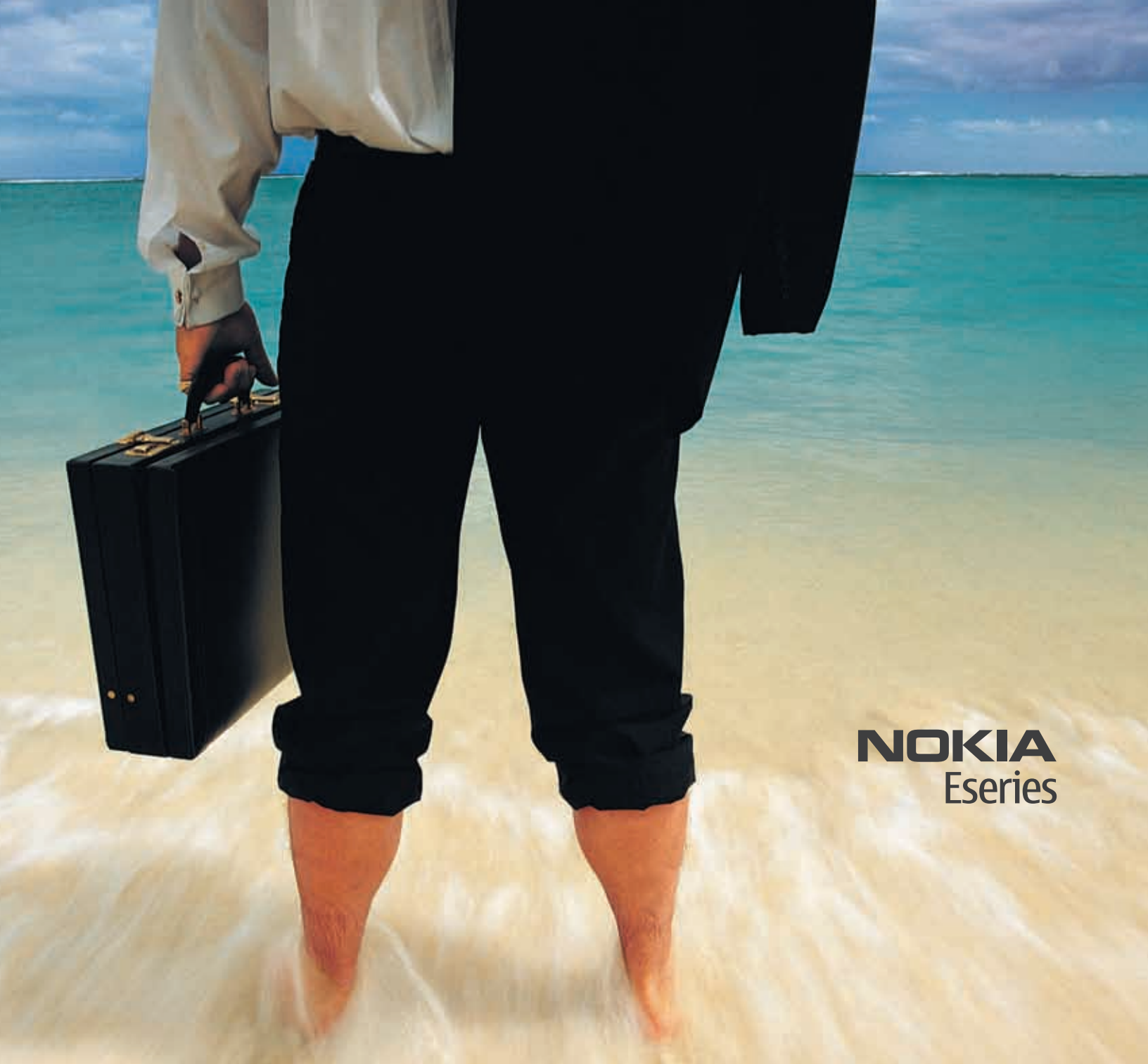
Идея Евгения Демина — сильная. Она сильна тем, что помимо эмоциональной составляющей (черная паста со вкусом чая — это как минимум смачный эртертейнмент для жителей современного мегаполиса) подкреплена серьезными возможностями продаж. Я не знаю, каким образом «Сплату» удалось залезть на полки крупнейших столичных супермаркетов, вполне допускаю, кстати, что в данном случае дело обошлось без «откатов», но без этих самых полок паста с перцем, какой бы она ни была, просто обречена на провал.

Приятно, когда достойный инновационный продукт с человеческим лицом находит свое место под солнцем».

Константин Яковлев, Москва

«Добавить перца»

СФ №07(239) 25.02.2008



NOKIA
Eseries

рабочее место | под солнцем

Главное в бизнесе – гениальная идея, а не то, где она придет вам в голову. А донести ее до коллег поможет новый бизнес-смартфон Nokia E51. В тонком, стильном корпусе всегда с вами доступ к Интернету через Wi-Fi, удобный почтовый клиент, интернет-телефония и программы MS Office*. Мощная батарея и камера дадут возможность забраться подальше от офиса и на досуге порадовать коллег экзотическими видами с вашего рабочего места.



Nokia E51

дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с14

продолжение следует → с16

пять причин → с18



Под чутким руководством Barclays Экспобанк надеется потеснить Citibank в «карточном» бизнесе

Один из главных европейских неудачников прошлого года британский банк Barclays не пожалел переоплатить за Экспобанк. Тот ушел по очень высокому коэффициенту, зато в скором времени станет конкурировать в России с Citibank. Для этого у Экспобанка есть все задатки.

ТЕКСТ: сергей кашин

Ехро против Citi

Инвесторы, искавшие объекты для покупки среди российских банков (а их не так уж и мало — 5–10 специализированных фондов и около 20 иностранных банков), сейчас дружно поминают недобрым словом покупателей из Barclays. Заплатив четыре капитала за Экспобанк, они сбили с ритма очень многие переговоры. Покупатели чаще всего начинают переговоры с объявления, что не готовы платить больше двух капиталов: не всегда внятный бизнес, скелеты в шкафу, отсутствие развитой «сетки», неизбежное замедление роста банковской системы, который подпитывался кредитами из-за рубежа... У российских банков масса недостатков. Но сейчас продавцы, которые, как заметил председатель правления Оргрэсбанка Игорь Коган, «меньше чем за три капитала за стол не садятся», получили дополнительные козыри. Убедить банкиров, что на них своего Barclays не найдется, будет ох как трудно.

Чуть не войдя в 2007 году в мировой топ-5 (ровно год назад начались, но так ничем и не закончились переговоры о слиянии с ABN

Amro), в конце года Barclays серьезно провалился, потеряв в результате финансового кризиса треть капитализации. По степени падения Barclays опередил всех конкурентов в Великобритании. Теперь, чтобы загладить грехи перед акционерами, в банке рассчитывают участвовать в бурном росте развивающихся рынков: например, расходы на российский банк собираются отбить за три года.

Переплата для Barclays незначительна: прибыль даже в провальном 2007 году составила около \$8 млрд. Гораздо важнее время выхода на российский рынок.

Что же приобрел Barclays? Экспобанк известен крепким «карточным» бизнесом. Он не лидер по числу эмитированных карточек, но технологически очень продвинут, да и клиентура у него качественная. Банк относится к лидерской группе по числу банкоматов. Среди клиентов очень много ресторанов. Вот, пожалуй, и все. Сеть не очень развита, зато достаточно понятны и ощутимы ее сильные стороны.

Правда, похоже, без «скелетов» не обошлось. В ноябре аналитики заметили, что портфель кредитов «физикам» снизился на треть — приблизительно на 1,1 млрд руб. В банке тогда такую динамику объяснили переходом крупных клиентов, которые занимали для нужд собственного бизнеса, в новый проект группы Экспобанка — M2M Private Bank. Скорее всего, этот перевод был осуществлен в результате due diligence по просьбе потенциального покупателя, не захотевшего брать на себя высокие риски. Не исключено, что Barclays не понравились кредиты лишь одному «физику» — владельцу сети кофеен «Кофе хауз» Тимуре Хайрутдинову. Сумма переведенных кредитов более или менее совпадает с суммой, которую, как выяснил в марте «Коммерсантъ», акционеры Экспобанка выдали в кредит, получив в залог 49% акций сети.

Будущее Экспобанка можно относительно точно прогнозировать, если учесть, что он числится теперь в подразделении британского банка Global Retail & Commercial Banking. Возглавляет его Фриц Сигерс, перешедший в Barclays из Citibank в позапрошлом году. В Citi же харизматичный Сигерс три предшествующих года потратил на развитие «карточного» проекта в России. Он же автор идеи Citi-gold — продукта для клиентов с банковскими активами от \$25 тыс. Так что, похоже, у Citi в Москве появится мощный конкурент. □



Hiace. Надежно служит Вашим интересам



Toyota Hiace Достойный выбор

Этот микроавтобус с мощным двигателем объемом 2,7 литра одинаково удобен для перевозки грузов и людей: в нем с комфортом размещаются 11 пассажиров и водитель. Благодаря дополнительной климатической установке и современной магнитоле с CD-проигрывателем и 6 динамиками комфорт приобретает новое звучание. Тщательно продуманная конструкция сидений обеспечивает правильную посадку, а ремни безопасности с преднатяжителями обеспечивают защиту каждому в автомобиле. В Toyota Hiace надежно всё. В том числе и то, чего нельзя увидеть глазами: его репутация.



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ TOYOTA

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Каширский (495) 22-100-33; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 22-100-55; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Сокольники (495) 788-5665; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Волгоград:** Тойота Центр Волгоград (8442) 26-0777. **Воронеж:** Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Кемерово:** Тойота Центр Кемерово (3842) 34-5245. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (831) 275-4334. **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. **Оренбург:** Тойота Центр Оренбург (3532) 99-8877. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Саратов:** Тойота Центр Саратов (8452) 57-0707. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Томск:** Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 292-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛАРУСИ: Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-7775(76).

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (727) 297-9666; Тойота Центр Жетісу (727) 250-1102.

УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПАРТНЕРЫ: Астрахань: Бизнес Кар Каспий (8512) 40-8989. **Барнаул:** СЛК-Моторс Барнаул (3852) 47-8888. **Ижевск:** АСПЭК-Центр (3412) 91-1111. **Иркутск:** Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Калининград:** Виакар Моторс (4012) 30-3101. **Курск:** Бизнес Кар Курск (4712) 31-9913. **Магнитогорск:** Авторитет-Восток (3519) 30-2126. **Набережные Челны:** РОСЬ АВТО (8552) 70-9525. **Нижевартовск:** Автоуниверсал-Моторс (3466) 29-6396. **Нижний Тагил:** Эни Моторс (3435) 48-0464. **Ноябрьск:** Восток Моторс Ноябрьск (3496) 35-9999. **Омск:** Феникс-Авто (3812) 32-9090. **Ставрополь:** Ставрополь-Авто (8652) 29-8696. **Стерлитамак:** Урал-Моторс (3473) 20-3620. **Тула:** АВТОПРОМ (4872) 33-2222. **Ульяновск:** Тон-Авто (8422) 61-3437. **Ярославль:** Атлант-М Ярославль (4852) 58-1058.

Автомобиль, представленный на фото, оборудован дополнительными аксессуарами, не входящими в стандартную комплектацию.



Программы кредитования ЗАО «Тойота Банк» доступны в Москве и Московской области для всех моделей Toyota, официально поставляемых в Россию. За полной информацией об условиях кредитования обращайтесь к представителям ЗАО «Тойота Банк» в салонах официальных дилеров Toyota, ЗАО «Тойота Банк». Лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 3470. www.toyota-bank.ru

СЛУЖБА КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ TOYOTA (звонок бесплатный): 8-800-200-57-75.

Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.

На правах рекламы. Товар сертифицирован



Тени обманутых вкладчиков вдохновляют мошенников на новые финансовые пирамиды

В Санкт-Петербурге рухнула очередная финансовая пирамида: бизнес-клуб «Рубин» похоронил надежды 100 тыс. вкладчиков. Однако сегодня в России действуют десятки других финансовых пирамид.

ТЕКСТ: юлиана петрова

Фальшивый «Рубин»

Хотя от деятельности финансовых пирамид 1990-х годов пострадало более 40 млн россиян, граждане по-прежнему охотно доверяются мошенникам. На прошлой неделе приключился громкий скандал вокруг бизнес-клуба «Рубин», создатели которого исчезли вместе с несколькими десятками миллиардов рублей, полученных от 100 тыс. вкладчиков из разных городов России и СНГ. «Рубин», учрежденный ООО «Сан», появился около полутора лет назад. Компания называла себя инвестиционным фондом, вкладывающим деньги населения в самые прибыльные проекты в сфере недвижимости, гостиничного дела, строительства, а также в наиболее ликвидные ценные бумаги. Если взнос превышал 30 тыс. руб., вкладчику сулили огромную доходность — 50% годовых. И граждане понесли туда деньги, не смутившись тем обстоятельством, что «Рубин» работал без лицензий ЦБ и ФСФР.

По информации «Коммерсанта», развязка наступила в конце февраля, когда «Рубин» прекратил выплаты, а основатель клуба Александр Польщенко скрылся с деньгами, уничтожив все следы деятельности фонда. Сейчас дело «Рубина» расследует ГУВД Санкт-Петербурга, а обманутые вкладчики подают заявления о мошенничестве в ОБЭП. По мнению экспертов, перспективы возврата вложений безрадостны. С учредителя «Рубина» ООО «Сан», имеющего символический уставный капитал 10 тыс. руб., взыскать нечего, а чтобы через суд потребовать возмещения убытков с Польщенко со товарищи, сначала нужно их найти. К тому же все активы уже наверняка давно выведены в разные офшоры.

Обманутых вкладчиков, среди которых много пенсионеров и именуемых, жаль. Но где у участников пирамид элементарный здравый смысл, возмущаются эксперты. Подумайте, дескать, сами: зачем инвестици-

онным фондам привлекать деньги «физиков» под 50% годовых, тратить на аренду офисов, зарплаты менеджерам и бухгалтерам, если можно взять кредит в банке под 18% годовых и заработать те же 50%, не делясь ни с кем. Ответ очевиден: компании с мифическими активами в банке денег не дадут, а вот граждане в поисках легких денег могут запросто поделиться последним.

«Рубин» не назовешь редким пережитком недавнего прошлого. Строительство пирамид в стране снова набирает обороты. Сейчас правоохранительные органы расследуют десятки случаев «пирамидального» финансового мошенничества, прежде всего в регионах. «Золотая лига», «Гарант-кредит», «Иркутский фондочный центр», Ex Investment Group — имя им легион. Чемпионом по размеру ущерба и географии охвата может считаться «Глобал гейминг экспо», основанная екатеринбургским валютным трейдером Алексеем Калиниченко. Он обманул вкладчиков в 64 регионах РФ и восьми государствах, а сумма нанесенного им ущерба исчисляется \$150 млн. Сейчас трейдера разыскивает Интерпол.

Во что только не предлагают вкладывать деньги мошенники: в золотоносные прииски в Перу с гарантией доходности 96–180% годовых (ноу-хау компании «Золотая лига»), авиастроительный ПИФ и даже в строительство завода по глубокой переработке молока с использованием нанотехнологий (идея «Гарант-кредита»), в реализацию федеральных программ (тот же «Рубин»).

Однако все пирамиды имеют общие черты. Они существуют не более двух лет и работают по накатанной схеме сетевого маркетинга: сдал деньги сам, приведи новых вкладчиков, получи причитающееся. За каждого участника вербовщикам выплачивают до 25% суммы его взноса. У этих фирм нет лицензий на брокерское обслуживание, доверительное управление средствами и инвестиционных деклараций (чаще всего они работают по договору займа).

Самое главное — пирамиды предлагают сверхдоходность, варьирующуюся от «скромных» 50% до астрономических 1000% годовых. И не просто предлагают, а гарантируют. Это, по мнению юристов, тоже явное нарушение. По нашим законам управляющие и инвестиционные компании не имеют права обещать своим клиентам никакой конкретной доходности, ведь инвестор должен сам нести ответственность за свои риски. Риски инвестирования, как показали случаи с «Рубином» и другими подобными «золотоносными» фирмами, случаются обязательно у вкладчиков любых финансовых пирамид. □



Изменив номер, Вы не потеряетесь

С легкостью меняйте номер и не бойтесь потерять старые контакты.
Ведь с помощью услуги «Легкий шаг в «Билайн» Ваши друзья
и партнеры по бизнесу будут уведомлены об изменении Вашего номера.
Услуга предоставляется бесплатно.



Билайн™
сделай бизнес ярче

www.beeline.ru

золотые слова

Игорь Яковлев,
президент
«Эльдорадо»



Если претензии останутся прежними и последующие обжалования... не принесут результатов, то не исключен вариант, что компания может продать часть бизнеса

Еще одна крупнейшая сеть попала под пресс налоговиков. По информации «Коммерсанта», сумма налоговых претензий к компании за 2004–2005 годы составляет 8–15 млрд руб. Яковлев предпочел заранее озвучить план спасения: лишние переживания поставщикам ни к чему.

Герман Греф,
президент
Сбербанка



Мы хотим поработать с ним, чтобы перенять опыт и попытаться с учетом российской специфики выстроить какую-то подобную систему

Перенимать опыт экс-министра собирается у Мухаммеда Юнуса, создавшего Grameen Bank. Ноу-хау банкира из Бангладеш — система микрокредитования, позволяющая занимать \$100–200. В Бангладеш этой суммы вполне хватает на запуск маленького бизнеса. А вот сможет ли микрокредитование «придать новое дыхание» Сбербанку — вопрос открытый.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Перенести производство «Флагмана» в Сибирь без репутационных потерь будет непросто

ТД МВЗ собирается купить красноярский ликероводочный завод «Минал». Предприятие станет форпостом наступления на Сибирь.

ТЕКСТ: александра убоженко

«Флагман»-кочевник

«Флагман» уже не первый раз меняет прописку. В начале 2000-х годов тогдашний владелец марки РВВК перебрала производство водки с калининградского СПИ-РВВК на подмосковный «ОСТ-алко». Региональные дистрибуторы тут же отметили падение продаж. «Мне кажется, это чисто психологическая проблема. Потребитель, покупая водку, всегда смотрит, где она произведена. Поклонники „Флагмана“ привыкли к тому, что на этикетке указывается калининградский завод СПИ-РВВК», — уверял **СФ** Сергей Рубцов, директор новосибирского дистрибутора РВВК компании «Септима».

Впрочем, участники рынка называли и массу других причин: отсутствие жесткого контроля над дистрибуцией, повышение цены, усиление позиций конкурентов. Так или иначе РВВК не удалось вытащить тонущий «Флагман» на поверхность. В 2007 году брэнд был продан ТД МВЗ. Холдинг на первое время оставил разлив водки за «ОСТ-алко», но уже к концу марта 2008-го производство полностью переместится на ЛВЗ «Нарофоминский», принадлежащий ТД МВЗ.

Когда завершится сделка по покупке красноярского «Минала», то «Флагман» и «Северная широта» (другой водочный брэнд ТД МВЗ) будут разливаться также и на мощностях этого предприятия. «Открытие собственного производства в Красноярске решит многие логистические проблемы», — уверен генеральный директор ТД МВЗ Евгений Калабин. — Это «серединая точка» страны. Дистрибуторы из Сибири и Дальневосточного округа, которые раньше таскали нашу продукцию из Москвы, будут возить ее из Красноярска». По его информации, сейчас средняя цена «Флагмана» в московской рознице составляет 110 руб., а в Сибири — 160 руб. Сокращение расходов на логистику, очевидно, поможет уравнять цены.

Завоевать лояльность дистрибуторов «Флагману» действительно не помешает. По данным агентства ЦИФРРА, доля ТД МВЗ на российском рынке водки в 2007 году составила всего 0,8%. Слабовато для брэнда, который в 2001-м занимал 4,5%.

ТД МВЗ создает винно-коньячный холдинг на базе собственных активов и КиНа. К неплохому положению в винно-коньячном сегменте было бы полезно добавить и сильную водочную марку с хорошими позициями по всей России. Однако директор ЦИФРРА Вадим Дробиз полагает, что производство водки сразу на двух площадках только ослабит позиции «Флагмана»: вряд ли малоизвестные производители прибавят марке популярности. □

кто кого

Финны затерялись в лесах Костромы

Масштабный инвестпроект Ruukki Group не пережил смены власти в Костромской области.

текст: татьяна комарова

Финская компания Ruukki Group (выручка в 2007 году — 213 млн евро) отказалась от идеи строительства лесопильного и целлюлозного заводов в Костромской области. В проекты мощностью 500 тыс. кубометров в год и 800 тыс. тонн в год соответственно предполагалось вложить более 1,1 млрд евро. Ради реализации масштабного плана Ruukki Group даже провела летом 2007 года допэмиссию акций на 337 млн евро.

Беда в том, что прежний губернатор Костромской области Виктор Шершунов лоббировал для компании статус приоритетного инвестора, но достичь своей цели не успел — погиб в автокатастрофе. А новый глава местной исполнительной власти Игорь Слюняев энтузиазма своего предшественника не разделял, поэтому разорвал предварительный договор. Ruukki Group разом лишилась налоговых поблажек и гарантий на поставки сырья.

Администрация области объясняет свое решение тем, что инвестор отставал от графика строительства. Как считают в самой компании,

строжку затягивали именно областные власти. «Как мы могли предвидеть, что будет новый губернатор с такими взглядами? Что мы могли предпринять?» — негодует руководитель инвестиционного проекта Ruukki Group в Костромской области Тапио Сярккя.

Директор по продажам и маркетингу Архангельского ЦБК Антон Лойтер полагает, что основная причина разрыва — непомерные аппетиты Ruukki Group. «Даже 2,5 млн кубометров леса сегодня довольно большая цифра, ведь весь доступный лес уже арендован, а предыдущий губернатор пообещал им 6 млн кубометров», — поясняет он.

На рынке не исключают, что на костромские власти также могли повлиять конкуренты финнов. Так, по информации Ruukki Group, проект может подхватить другой инвестор — компания «Аспэк», которую, по некоторым данным, контролирует сенатор от Удмуртии Виктор Хорошавцев. Ruukki Group взялась за поиск региона с более благоприятным инвестиционным климатом. «Хорошо, что мы не успели сильно вложиться в этот проект», — радуется Тапио Сярккя. Правда, найти подходящие финнам условия в России будет непросто. В 2005 году компания уже собиралась строить подобный завод в Свердловской области, но не нашла общего языка с чиновниками, и планы тоже канули в Лету. □

Девелоперу «Регионы» не дает покоя успех IKEA — компания планирует заполнить провинцию крупноформатными мебельными центрами. Хватит ли на них арендаторов? текст: нина данилина

Региональный ответ IKEA

Подконтрольная депутату Госдумы Зелимхану Муцоеву девелоперская компания «Регионы» собирается открыть сеть специализированных мебельных центров площадью от 30 тыс. кв. м. Уже утверждены проекты в Красноярске (65 тыс. кв. м) и Саратове (30 тыс. кв. м). Всего за пять лет планируется построить не менее 10 мебельных центров. Общий бюджет инвестпроектов компании — \$800 млн (включая, правда, запуск неспециализированных торгово-развлекательных центров «Июнь»). Таких амбициозных планов на мебельном рынке никто из российских игроков еще не анонсировал. Разве что IKEA, уже потратившая на свои «Меги», по оценкам, более \$2 млрд.

По замыслу «Регионов», арендаторами будут крупные ритейлеры, среди которых называются «Шатура», «Дятково» и «Фабрика 8 Марта». Именно подбор арендаторов, по мнению экспертов, может стать для «Регионов» проблемой. «Возможность девелопера найти в Саратове мебельных операторов, способных заполнить 30 тыс. кв. м, вызывает сомнения», — говорит Максим Брусов, директор департамента инвестиций компании «Мизл» — коммерческая недвижимость». С ним

согласна и ведущий аналитик компании Russian Research Group Татьяна Скок: «Операторов, которые работают сразу в нескольких регионах, не так много. „Шатура“, „Дятково“ и „Фабрика 8 Марта“ займут максимум 5 тыс. кв. м. Кто арендует остальные площади, неясно».

Практически у всех крупных мебельщиков («Шатура», «Стопплит», Mr. Doors) есть свои точки продаж. К тому же, по данным специализированного исследования РБК, на российском мебельном рынке сегодня действуют около 140 региональных и локальных мебельных сетей, имеющих три и более торговых точки.

По оценкам Татьяны Скок, москвичи тратят на мебель в среднем около \$200 в год, в то время как в некоторых регионах этот показатель составляет \$20–30. В таком случае арендаторы мебельного комплекса будут конкурировать между собой, довольствуясь не слишком большими оборотами. «Регионам» придется либо снижать арендные ставки, чтобы удерживать ритейлеров, либо размещать на своих площадях продукцию смежных товарных групп. В конце концов, та же IKEA сдает площади своих ТЦ «Мега» непрофильным с мебельной точки зрения арендаторам. □



Мебельный рынок России насыщен и без амбициозных планов «Регионов»

Как стало известно «Секрету фирмы», на ювелирном рынке разгорается большой скандал: решив избавиться от давальческих схем, таможенная служба приостановила лицензии на работу по толлингу у многих ювелирных заводов.

ТЕКСТ: юлия гордиенко

Золото ждет



На обратном пути в Россию украшения компании «Яшма-золото» натолкнулись на непреодолимую преграду

Толлингом, или давальческими схемами называется изготовление продукции из сырья заказчика за рубежом и обратный ввоз уже готового изделия. Такая схема облагается льготной ставкой: 20-процентная таможенная пошлина взимается не со стоимости ввезенной продукции, а только со стоимости работы, которую выполнял иностранный подрядчик.

Лицензии на работу по толлинговым схемам были выданы 33 предприятиям. «Однако есть один нюанс: таможенная служба обязана идентифицировать, что возвращаемый товар изготовлен именно из вывезенного ранее сырья», — отмечает директор по маркетингу компании «Адамас» Павел Сидоренко. Три года таможенники пытались изобрести методику, обеспечивающую такую идентификацию, но 20 февраля 2008 года сдались.

Одновременно у участников ювелирного рынка были приостановлены разрешения на работу по давальческим схемам. Правда, не у всех. «Половина заводов работает, полови-

на — нет», — недоумевает коммерческий директор производителя золотых часов «Интер-Час» Виталий Язев, чье предприятие попало в категорию «не работает». По данным **СФ**, в такой же ситуации оказались заводы «Адамас», «Яшма-золото», «Эстет» и др. По словам Сидоренко, отзыв лицензии пока не коснулся предприятий в Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону и на Урале.

Однако приостановление лицензии еще полбеды. Вывезенное до 20 февраля сырье переработано, и теперь готовые изделия застряли на таможне. «Нам предлагают заплатить полную импортную пошлину и ввозить по режиму импорта ювелирных изделий», — возмущается Сидоренко. Это накладно, но не смертельно для бизнеса: тот же «Адамас», у которого на долю толлинга приходится лишь 3% производимой продукции, сделать это совсем не против. Однако вот коллизия: в Таможенном кодексе РФ есть положение о том, что ввозить товар нужно в том же режиме (в данном случае толлинговом), что и вывозить. Заплатив полную импортную пошлину, ювелиры это положение нарушают — и подвергаются

штрафу в двойном размере от полной стоимости товара. «По сути нам предлагают купить наше собственное золото по тройной цене», — объясняет Сидоренко.

«Интер-Часу» еще сложнее: от него таможенники требуют уплаты полной импортной пошлины за все четыре года, которые компания работает по толлинговой схеме, что составляет около 2 млн руб. «Спустя четыре года их почему-то перестали устраивать наши документы на идентификацию товара», — говорит Виталий Язев. «Под чисто формальными предложениями решили задним числом взыскать с нас платежи», — возмущается Язев. В итоге компания «Интер-Час» обвинила таможенную службу в незаконном решении и подала на нее в суд, который должен состояться 25 марта.

Таможня действует в интересах крупных российских заводов, полагает Язев. Например, не скрывал аллергии к толлингу глава «Алмаз-холдинга» Флун Гумеров. Российские украшения, как правило, дороже ввозимых по давальческим схемам. И количество этих схем в последние годы росло в геометрической прогрессии. Если в 2005 году по толлингу было произведено около 6 тонн ювелирных изделий, то в 2006-м — порядка 25 тонн. В 2007 году, по словам Павла Сидоренко, из 120 тонн ювелирных украшений, которые апробировала Российская государственная пробирная палата, примерно 35–40 тонн пришлось на давальческие схемы. «Соперничать с толлинговой продукцией по цене российским производителям всегда было тяжело», — признается Сидоренко. «Против толлинговой схемы возражал целый ряд служб, в том числе налоговая», — уточнил один из экспертов, пожелавший остаться неназванным. — По слухам, негласная команда притормозить действие лицензий была дана из Минфина.

На сегодняшний день, говорит Сидоренко, подожгли такой фитиль, что всем участникам рынка мало не покажется. Если кампания по приостановке лицензий выльется в законодательную отмену давальческих схем, это, конечно, стимулирует производство внутри России. Вот только другая часть толлинговой продукции превратится в контрабанду, объем которой может составить несколько тонн ювелирных изделий в год. □

новый продукт

депозит с возможностью
частичного снятия

депозит
с пополнением

срочные
депозиты

депозит
до востребования

депозитные
сертификаты

векселя

овернайты

Реклама

От свободных средств к дополнительному доходу



*Новые доходные инструменты
для Вашего бизнеса*

Ваши свободные денежные средства должны работать. Мы предлагаем Вам широкий набор инструментов для управления ресурсами. Теперь Вы можете самостоятельно выбирать продукт, исходя из Ваших условий и задач.

8 (800) 200-77-99
звонок по России бесплатный
www.vtb.ru

ОАО Банк ВТБ. Генеральная лицензия Банка России №1000

три вопроса

Владелец ИК «Финам» Виктор Ремша объяснил, на что надеется, покупая нерентабельную социальную сеть «МирТесен.ру».



«Секрет фирмы»: По некоторым данным, на покупку «МирТесен.ру» вы потратили \$2 млн и собираетесь вложить еще \$3 млн. Какой отдачи вы ждете?

Виктор Ремша: Не знаю, откуда берутся такие цифры. Мы их не раскрываем. Что касается заработка, то рентабельных социальных сетей пока нет: все нацелены на перспективу. Даже YouTube до сих пор убыточный проект.

СФ: Какие перспективы у «МирТесен.ру»? Есть ли у сети преимущества перед более известными «Одноклассники.ру» и «ВКонтакте.ру»?

ВР: В сервис изначально заложена бизнес-модель, которая ориентирована на рекламу бизнеса, близко расположенного к аудитории. Например, можно рекламировать банк, который находится рядом с вашим домом и предлагает новый вклад.

СФ: Как будете привлекать новых пользователей на сайт?

ВР: Больших бюджетов на продвижение сети мы не планируем. С помощью стандартной рекламы социальную сеть продвинуть сложно. В основном это сарафанное радио. Так что надо относиться к этому как к венчуре, который либо выстрелит, либо нет.



Масштабная аудитория ICQ позволяет рассчитывать на успех ICQ-TV

В Рунете продолжается парад инвестиций в видеоportалы. Но ICQ-TV, пожалуй, первый проект, способный привлечь по-настоящему широкую аудиторию. **ТЕКСТ:** МИХАИЛ БЕЛЯНИН

Зеленый экран

Вещание развлекательного интернет-канала ICQ-TV стартовало в начале марта. Канал доступен российским пользователям ICQ, установившим последнюю шестую версию интернет-мессенджера. За поставку контента отвечает отечественная компания Gameland — помимо нескольких журналов и разнообразных веб-проектов она развивает собственный игровой телеканал Gameland TV.

Рынок, куда вышел ICQ-TV, сулит в будущем большие доходы. По данным MindShare Interaction, в 2007 году на видеорекламу в Рунете пришелся всего 1% общего объема медийной рекламы, то есть около \$1,7 млн. Однако к 2009-му этот «пирог» разбухнет до \$20–25 млн. Последние месяцы инвестиции сыпятся на видеоportалы, как из рога изобилия. К примеру, в октябре 2007 года фонд ARBT приобрел 45% уставного капитала компании «ТВ-клик» (по неофициальной информации, за \$2 млн). Свой ТВ-канал в Рунете запустила «Газпром-медиа», ранее купившая видеоportал RuTube. Переговоры о продаже контрольного пакета с разными инвестфондами с прошлой осени ведет компания «Активное видео», разрабатывающая рекламные технологии для видеоконтента.

Однако ICQ-TV имеет важное преимущество — лояльную аудиторию. У ICQ в России 6 млн пользователей, из которых каждый пятый пользуется аськой ежедневно. Руководители проекта рассчитывают, что дневная аудитория канала составит 300–400 тыс. человек, что сопоставимо с аудиторией иных федеральных телеканалов (по данным Comcon, у РБК-ТВ, к примеру, дневная аудитория — около 300 тыс. человек).

Аналитик «Финама» Леонид Делицын считает эти планы все же чересчур оптимистичными: «Их планка — 50–100 тыс. человек в день». Успех проекта ICQ-TV, по мнению эксперта, в первую очередь зависит от того, насколько точно будет определена целевая аудитория.

«Пользователи ICQ преимущественно люди от 22 до 27 лет. Больше всего их интересуется контент трех тематик: спорт, юмор и эротика», — замечает Леонид Делицын. В ICQ-TV обещают, что не доверят любителям создание контента, как это, к примеру, делает RuTube. Наполнением нового канала займутся профессиональные журналисты.

Вопрос лишь в том, сможет ли ICQ-TV конвертировать популярность в рекламные доходы: реклама в видеороликах до сих пор далека от совершенства. К слову, YouTube запустил технологию, позволяющую размещать рекламу в потоковом видео, лишь в прошлом году. □

Крупнейший российский туроператор «Интурист» давно лелеет мечту обзавестись собственным воздушным перевозчиком. Теперь холдинг может неожиданно для себя получить контроль над авиакомпанией «Атлант-Союз».

ТЕКСТ: екатерина трофимова

Крылатый сюрприз

Московские власти могут передать принадлежащие им 51% акций авиакомпании «Атлант-Союз» в доверительное управление холдингу «Интурист». По словам участников авиарынка, этот вопрос прорабатывает департамент имущественных отношений столичного правительства, а окончательное решение должен принять в ближайшее время мэр Юрий Лужков.

Правда, как уверяют потенциальные участники сделки, им о подобных планах городских властей ничего не известно. «У нас такого предложения на столе нет, и мы его не инициировали», — говорит президент ВАО «Интурист» Александр Арутюнов. «Атлант-Союз» тоже не располагает информацией о возможной пере-

даче акций. Очевидно, московские власти готовят сюрприз.

«Бизнес-модель, когда большая туристическая компания владеет авиаперевозчиком или ассоциирована с ним, сейчас является довольно модной во всем мире», — объясняет гендиректор компании «Инфомост» Борис Рыбак. В пользу доверительных отношений между «Интуристом» и «Атлант-Союзом» свидетельствует и тот факт, что правительство Москвы имеет в «Интуристе» 23% акций (еще 65,1% контролирует дружественная столичным властям АФК «Система»).

Сам «Интурист» неоднократно заявлял о намерении построить вертикально интегрированный туристический холдинг. «В условиях дефицита провозных мощностей на чартерном рынке возможность иметь собственные самолеты

и контролировать качество их работы дает туристической компании колоссальное конкурентное преимущество», — признает Борис Рыбак.

По словам Александра Арутюнова, «Интурист» сейчас рассматривает возможность лизинга самолетов с последующей передачей их в эксплуатацию какой-либо российской авиакомпании. «Если поступит соответствующее поручение от мэра, мы проведем исследование „Атлант-Союза“, и если это дело представится нам эффективным и привлекательным, конечно, за него возьмемся», — обещает Арутюнов. «Атлант-Союз», в свою очередь, получит равномерную и предсказуемую загрузку. Уже сейчас «Интурист» является одним из основных клиентов авиакомпании: по итогам 2007 года он занял третье место среди ее заказчиков. □

**Станьте участником
издательского проекта
ИД «Коммерсантъ»**

**Поднимите престиж
своей компании
и торговой марки**

**Получите рекламу
во всех изданиях
ИД «Коммерсантъ»**

ВОЙДИТЕ В КНИГУ

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом.

Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

Коммерсантъ

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



«Стюарт Лоусон — вовсе не „зубная фея“ от банковского бизнеса: он утверждает, что к молодежи его привлечет холодный расчет»

СФ №02/2006, стр. 28–32



Бывший предправления банка «Союз» Стюарт Лоусон возглавит московский офис HSBC. Чтобы заполучить известного менеджера, банку пришлось пойти на разрыв с собственными принципами. **ТЕКСТ:** дмитрий лисицин

Беспринципный банк

Некоторые компании держатся за свои принципы, даже если они противоречат здравому смыслу. Например, когда в 1999 году умер один из создателей империи **Магс Форрест Марс**, корпорация отказалась подтвердить прессе не только факт его смерти, но и то, что он вообще когда-либо имел отношение к Магс. Точно так же ведет себя и британский банк HSBC. Только ленивый на банковском рынке не знает, что **Джонатан Хартли** покидает пост руководителя московского офиса банка, а его место занимает Стюарт Лоусон. Однако HSBC хранит молчание. Впрочем, сам приход Лоусона свидетельствует о том, что HSBC все же пришлось отказаться от одного из своих принципов.

Для рынка смена руководителя в HSBC не стала неожиданностью. «Об уходе Хартли было известно еще в начале года, непонятно было только, кто его заменит», — рассказывает партнер компании Top Contact **Артур Шамилов**. Со стороны российский офис HSBC напоминает кадровое решето: топ-менеджеры в нем не задерживаются. Так, Хартли проработал в компании 17 месяцев, его предшественник **Джеффри Ассельстайн** — 18, в то время как стандартный срок службы на этой позиции в других банках составляет три-пять лет. Как говорят участники рынка, причина частой смены руководства — не самые быстрые темпы развития банка. «По сути, бизнес HSBC в России остается экзотичным, розничное направление очень слабое», — говорит банкир, пожелавший остаться анонимным. Однако, возможно, причина неудач Ассельстайна и Хартли состоит в том, что они просто находились не на своем месте.

Ни один из этих менеджеров не имел опыта работы в России — судя по всему, это было одним из принципов банка. У Ассельстайна и Хартли ушло слишком много времени на адаптацию. «В HSBC думали, что топ-менеджера, который хорошо про-



Разыграв блестящую партию в банке «Союз», Стюарт Лоусон принял за HSBC

явил себя на развитых рынках, можно запросто поставить руководить бизнесом на развивающемся рынке вроде России, — размышляет Артур Шамилов. — Это два совершенно разных мира».

У Стюарта Лоусона есть все качества, чтобы быть более успешным, чем его предшественники. Во-первых, он имеет более чем 10-летний опыт работы в нашей стране. В 1995–1997 годах Лоусон возглавлял московский офис Citibank, потом работал в Дельтабанке. Во-вторых, ему уже приходилось решать проблемы, весьма похожие на те, что

сейчас стоят перед HSBC. Последнее место работы Лоусона — банк «Союз», который он должен был превратить из «олигархического экзотика» в розничный банк. Лоусон неплохо справился с задачей, развив направления автокредитования, ипотеки и создав систему частных вкладов. Предметом его личной гордости стали молодежные банковские карты «Союзник». Так что приход Лоусона несет HSBC большие перемены, и компании, видимо, придется отказаться от еще нескольких принципов. Например, стать чуть более открытой. **СФ**

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Банковская карьера Стюарта Лоусона длится уже свыше 30 лет, за это время он успел поработать более чем в 10 странах. Впрочем, 25 лет его карьеры пришлось в Citibank — одном из главных конкурентов HSBC в мире. Заняв в 2004 году пост предправления «Союза», Лоусон стал первым иностранцем во главе российского банка. В декабре прошлого года он покинул «Союз», уступив свой пост Владимиру Изутину. Тем не менее до прошлой недели Лоусон входил в состав совета директоров «Союза». Его отставка стала еще одним косвенным подтверждением перехода в HSBC.

ДОЛЛАРОВАЯ ЛИХОРАДКА

НАШИ АВТОМОБИЛИ ЕЩЕ НИКОГДА НЕ БЫЛИ ТАК ДОСТУПНЫ
Только до 31 марта!



Chrysler Sebring

Элегантный и стремительный седан D-класса, отличающийся стильным дизайном и гармоничным сочетанием европейской управляемости с американской роскошью.

Начальная цена	от 870 000 руб.
Цена со скидкой	от 754 000 руб.
Экономия	до 116 000 руб.



Jeep Cherokee

Сочетание классического дизайна, брутальной индивидуальности и легендарной проходимости, присущей автомобилям марки Jeep.

Начальная цена	от 1 085 000 руб.
Цена со скидкой	от 912 000 руб.
Экономия	до 173 000 руб.



Dodge Nitro

Яркий, провокационный дизайн и впечатляющая мощность как нельзя лучше подчеркнут характер своего владельца.

Начальная цена	от 1 215 000 руб.
Цена со скидкой	от 1 100 000 руб.
Экономия	до 115 000 руб.



Jeep Commander

Первый автомобиль Jeep с 7-местным салоном. Обладатель премии «Внедорожник года» в 2006 и 2007 годах в классе полноразмерных внедорожников.

Начальная цена	от 1 696 000 руб.
Цена со скидкой	от 1 466 000 руб.
Экономия	до 230 000 руб.



DODGE



Jeep

Информация о других моделях и тест-драйв в салонах официальных дилеров. Предложение ограничено.

Официальные дилеры Chrysler • Jeep • Dodge • Москва: Автолайт [495] 745-2649, ГЕМА Моторс [495] 775-7776, Муса Моторс [495] 785-1111, Мэйджор Авто [495] 737-8257, Норд-Авто-М [495] 921-2246. Санкт-Петербург: Олимп [812] 321-2121, Форис [812] 329-1009. Екатеринбург: Асмото [343] 379-3787, Дрим Карс [343] 378-1277. Казань: Ак Барс Автомобили [843] 526-6060. Красноярск: Орион [3912] 749-505. Магнитогорск: Омега-М [3519] 359-911. Новосибирск: Автостарт [383] 212-8910. Омск: Сот Моторс [3812] 531-191. Пермь: Телта-МБ [342] 239-0703. Тольятти: Имола [8482] 42-1868. Тюмень: Автоград [3452] 520-005. Челябинск: Омега [351] 262-2545.
Телефон информационной линии: [495] 745-2649 • www.jeep-russia.ru • www.chrysler.ru • www.dodge.ru

Когда плохой сервис помогает

Иногда отсутствие высококлассного сервиса становится той самой оригинальной услугой, которая дает компании конкурентное преимущество.



АЛЕКСАНДР ЯДАНОВ

№

1

Цветы не лгут.

На Международный женский день цветочный интернет-магазин «Флорист.ру» решил порадовать клиентов плохим сервисом, а точнее, симитировать его. Компания устроила акцию «Ложь во благо», благодаря которой мужчины, забывшие поздравить дам вовремя, могут сделать это до 12 марта без ущерба для своей репутации. Всю вину за припозднившийся подарок «Флорист.ру» обязуется взять на себя. В прилагающейся к букету открытке компания просит прощения за несвоевременную доставку, а ее курьеры должны безропотно выслушать упреки получательниц. Для забывчивых мужчин услуга бесплатна. Выгода «Флорист.ру» в другом. 8 Марта цены на цветы вырастают на 25–50%, и в течение одного дня торговцы зарабатывают столько же денег, сколько за две недели. Беря на себя чужие «репутационные риски», компания рассчитывает продлить удачное время на четыре дня. □

№

2

Сдвиг заказа. В ноябре 2007 года интернет-магазин Amazon.com получил патент на систему интеллектуального управления доставкой товаров. Если раньше заказы выполнялись по мере поступления, то теперь в зависимости от того, насколько перспективным представляется клиент. Это увеличило сроки обслуживания большинства обычных покупателей, по крайней мере в период праздничных распродаж. Преимущества от программы получили крупные заказчики вроде книжных магазинов и общественных организаций. Таким образом Amazon.com сэкономил на издержках, не храня подолгу на своих складах большие заказы. □

№

3

Пельменная ностальгия. Многие отечественные заведения общепита так и не изжили ненавязчивый советский сервис. Московское кафе «Пельмени бум», открывшееся в прошлом году, следует ему сознательно. Самообслуживание, ограниченный ассортимент блюд, даже отсутствие музыки — все это должно вызывать у посетителей ностальгию о некогда великой державе. Судя по всему, прием работает. Заведение пользуется спросом не только у людей со скромным доходом (обед на двоих стоит около 250 руб.), но и у вполне состоятельной публики. □

№

4

В гости к экам. Желание людей отказать от привычного комфорта породило целое направление экстрим-туризма. Так, владимирская компания «Фарма-96» предлагает групповые туры выходного дня в армию или тюрьму. Поездка на автобусе для заключенных, прогулка по тюремному двору и отбывание наказания в камере стоит от 3 тыс. руб. на человека. А вот дальневосточные турфирмы активно эксплуатируют тягу японцев к земле. Туристы из Страны восходящего солнца готовы жить в российских деревнях, поступившись комфортом, и платить по \$2 тыс. ради удовольствия неделю покопаться на грядке. □

№

5

Иллюзия отлета. Американская авиакомпания Southwest Airlines еще в 1970-х годах отказалась от привычного сервиса. Например, она перестала кормить своих пассажиров, взамен предложив более низкие тарифы, и отменила указание мест в посадочных талонах. Последнее породило у людей иллюзию, будто они могут не попасть в самолет, что ускорило процесс регистрации на рейсы. Сегодня Southwest Airlines четвертая по величине в мире: по предварительным оценкам, ее прибыль за 2007 год составила \$645 млн. А ее «плохой сервис» переняли многие другие авиакомпании-дискаунтеры — сейчас их в мире около 200. □



Kraftway рекомендует подлинную Windows Vista® Home Premium

urban



Стиль мегаполиса — это спрессованное пространство и сумасшедший темп жизни. Это стиль URBAN. KRAFTWAY URBAN — сверхкомпактный, стильный, мощный компьютер на базе двухъядерного процессора Intel® Core™ 2 Duo.

KRAFTWAY URBAN. СТИЛЬ БОЛЬШОГО ГОРОДА.



Размер 23 x 17 x 4 см

- Процессор Intel® Core™ 2 Duo
- Операционная система подлинная Windows Vista® Home Premium
- Оперативная память 2 Gb
- Жесткий диск 80 Gb или 120 Gb
- Пишущий оптический DVD-привод
- Card reader
- Беспроводные коммуникации Wi-Fi, Bluetooth
- FireWire, модем
- Вес 1,5 кг



Узнайте больше о преимуществах компьютера Kraftway Urban по телефону бесплатной консультационной линии **8-800-200-19-91** или на сайте **www.kraftway.ru**. Приобрести компьютеры Kraftway вы можете в магазинах федеральных розничных сетей.



частная практика

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

экспансия → с27
 стратегия → с31
 конкуренция → с36

RAMBLER MEDIA ПОТРАТИЛ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НА ТО, ЧТОБЫ ПРЕВРАТИТЬСЯ ИЗ ПОИСКОВОГО ПОРТАЛА В МЕДИАХОЛДИНГ. ПОПЫТКА ПРЫГНУТЬ ВЫШЕ ГОЛОВЫ ПРИВЕЛА К УБЫТКАМ. ТЕПЕРЬ RAMBLER КОМПЕНСИРУЕТ УЩЕРБ ПУТЕМ ОБРАТНОГО ПРЕВРАЩЕНИЯ В ПОРТАЛ.

Пан или портал

текст:

павел куликов

«Ирина Гофман устроила „отвальную“, — написал интернет-журнал „Вебпланета“ в апреле 2007 года. — Гвоздем мероприятия стал благотворительный аукцион — распродажа вещей из офиса Ирины». Этой вечеринкой закончился один этап в истории Rambler Media и начался другой.

Генеральный директор Rambler Media Group **Ирина Гофман** была отправлена в отставку в марте 2007 года, после того как в ноябре 2006-го холдинг **Владимира Потанина** «Проф-медиа» выкупил контрольный пакет Rambler у пяти инвестфондов. На ее место пришел экспат **Марк Опзумер**, бывший вице-президент Yahoo!. Должность финансового директора Rambler Media, на которой раньше работал **Джеймс Маллинз**, занял **Артур Акопян**, до этого — финансовый директор группы компаний «Синтерра» и оператора «Петерстар».

Гофман и Маллинз создавали большой медийный холдинг, для чего приобрели множество разношерстных активов. Однако добиться желаемого эффекта синергии не удалось, некоторые из приобретенных стали для холдинга убыточными. Опзумеру и Акопяну предстояло разобраться, что делать со всеми этими активами, и напомнить разбегающейся интернет-аудитории, что Rambler — прежде всего

поисковая система. Сейчас новые менеджеры стараются вывести компанию из кризиса. Последние финансовые результаты, которые Артур Акопян предоставил на суд аналитиков, показывают, что начало оказалось успешным.

Предмет гордости

«БИЗНЕС RAMBLER удачно сбалансирован: у нас нет монопродукта, который не защищен ничем другим», — с гордостью сообщила Ирина Гофман после того, как летом 2005 года компания провела IPO на Лондонской фондовой бирже. Rambler Media Group в то время принадлежали интернет-сервисы, контент-провайдер и телеканал. Для западных инвесторов такой баланс выглядел преимуществом, но на деле обернулся убытками.

Спустя год после размещения Rambler объявил финансовые итоги 2005 года, из которых следовало, что холдинг как был убыточным, так и остался. Потери составили \$2,4 млн при выручке \$21,4 млн, в ос-

с21



ЕВГЕНИЙ АУДИН



ЕВГЕНИЙ ДУДИН
Финансовый директор Rambler Артур Акопян прогнозирует наступление светлого будущего и рост EBITDA

новном из-за телевизионного проекта. В идее объединения телевидения с интернет-ресурсами, по словам нынешних топ-менеджеров Rambler, не оказалось никакого рационального зерна. «Это был, вообще говоря, элемент моды», — вздыхает Артур Акопян. Из-за различных юридических проблем телевизионный контент Rambler долго оставался недоступным интернет-аудитории. Например, покупая права на показ фильма в СНГ, Rambler TV не мог показать его в интернете, потому что в этом случае его могли посмотреть в любой стране мира.

Модный телеканал надеялись сделать популярным и прибыльным и без интернет-поддержки. Например, первой же покупкой Rambler после проведенного в июне 2005-го IPO стали 49,5% петербургского телеканала NBN, стоимостью \$2,5 млн. С помощью телечастот, которыми владел NBN, долю аудитории Rambler TV хотели увеличить с 0,4% до 1%, но по итогам первой половины 2006-го остались на тех же позициях с 0,43%. Микроскопическая аудитория мешала Rambler TV собирать рекламу, поэтому канал так и не стал прибыльным. «Телеканалу никогда не хвата-

ло критической массы, чтобы сделать что-то серьезное, — объясняет Артур Акопян, имея в виду деньги. — Вот если бы мы потратили \$300 млн, то получилось бы что-то существенное».

Телепроект запустили в 2002 году. Его убыточности на протяжении четырех лет менеджеры Rambler не удивляются: СТС, к примеру, окупался более 10 лет. Но без связи с интернетом Rambler TV стал непрофильным активом. Вкладывать средства в его развитие, а тем более лишаться их, компании больше не хотелось.

Выход из ситуации нашелся к концу 2006 года. После того как Rambler потерял на телеканале в общей сложности \$16 млн за четыре года, Rambler TV был продан «Профмедиа» за \$22 млн. Rambler вернул потраченные деньги и даже получил прибыль. «Телевизионные активы в это время были переоценены рынком», — уверен Акопян.

Через неделю после этой сделки «Профмедиа» выкупил контрольный пакет всей

Динамика финансовых показателей холдинга Rambler

ПЕРИОД / ПОКАЗАТЕЛЬ	ВЫРУЧКА, \$ МЛН	EBITDA, \$ МЛН	МАРЖА ПО EBITDA, %
2006, I полугодие	13	0,8	6
2006, II полугодие	17,6	0,8	4
2007, I полугодие	20	0,6	3
2007, II полугодие*	44–47	5,8–9,4	13–20

* НЕАУДИРОВАННЫЕ ДАННЫЕ ИСТОЧНИК: RAMBLER MEDIA



Структура холдинга Rambler Media, как и его офисные помещения, пока напоминает лабиринт

группы Rambler. Телеканал новые владельцы, недолго думая, закрыли. На технической базе Rambler TV и нескольких других активов «Проф-медиа» запустил мультипликационный канал 2x2. Акопьян считает 2x2 продолжением Rambler Media и этим гордится: «Я обожаю канал 2x2. Получилась вещь очень хорошая».

Невеселые мелодии

КОГДА Артур Акопьян занял свой нынешний пост, ему предстояло разобраться с еще одним проблемным активом Rambler — контент-провайдером SMXcom. Тот тоже приносил убытки — в общей сложности \$3 млн за 2005–2006 годы. SMXcom почти не производил контент: он закупал его у нескольких мелких разработчиков и перепродавал. В результате обороты этого направления были высокими, а маржинальность крайне низкой — слишком много средств уходило на оплату труда

разработчиков и процентные отчисления операторам.

Ввязываясь в бизнес по продаже мобильного контента, Rambler рассчитывал заработать на объемах, но достигнуть нужных масштабов, как и в случае с телевидением, не получилось. Рынок мобильного контента не оправдал ожиданий: аналитики строили прогнозы, что в 2006 году он вырастет с \$300 млн до \$450 млн, а в результате получилось \$350 млн. Потеснить существующих лидеров было сложно, поскольку они пользовались поддержкой соевых операторов. Расстановка сил была такой: компании «Информ-мобил», «И-фон» и I-Free в совокупности занимали почти треть рынка, а оставшуюся его часть делили между собой около 400 контент-провайдеров, которые не пользовались поддержкой сотовых операторов. SMXcom был всего лишь одним из них.

Артур Акопьян вообще не верит в будущее рынка мобильного контента, и это

ДОСЬЕ

НАЗВАНИЕ RAMBLER стало известно интернет-аудитории в конце 1996 года, когда группа инженеров из подмосковного Пушкино запустила одноименную поисковую систему. В июне 2004-го она стала ядром холдинга Rambler Media Group, который помимо этого обзавелся телеканалом Rambler TV (впоследствии продан «Проф-медиа»), пятью десятками интернет-проектов и контрольным пакетом в агентстве интернет-рекламы «Бегун». Выручка Rambler Media за 2007 год, по предварительным данным компании, составила \$63–65 млн, EBITDA — \$6,4–10 млн. Крупнейшим акционером является холдинг «Проф-медиа», (54,5%), около 26% акций торгуется на альтернативной площадке Лондонской фондовой биржи AIM.

НОУ-ХАУ

Холдинг Rambler Media:

- избавился от убыточного Rambler TV;
- переориентировал убыточного контент-провайдера SMXcom с внешнего рынка на обслуживание собственных сервисов;
- закрывает около десятка неуспешных интернет-проектов;
- приобрел систему подсчета рекламного трафика «Бегун»;
- превратит сайт Rambler.ru в портал, где станет размещать ссылки на самые популярные ресурсы сети;
- займется «вертикальным» поиском, отображая в первых строках результатов поиска информацию из своих каталогов.

личное. За 12 лет пользования мобильной связью он закачал рингтон только один раз. Это была мелодия песни «Пусть всегда будет солнце». «Я понял, как это работает, и с тех пор интереса не возникало, — пожимает плечами Акопьян. — Все-таки люди пользуются мобильной связью для удовлетворения потребности в общении, а не в рингтонах». В начале 2007 года Опзумер и Акопьян решили полностью переключить SMXcom на обслуживание пользователей портала Rambler.ru и поддержку других продуктов холдинга, например, возможности отослать SMS-сообщение при помощи Rambler-ICQ. Таким образом в 2007 году проект, наконец, смог выйти в ноль.

Реактивные активы

ПОСЛЕ ТОГО как Rambler TV прекратил вещание, а контент-провайдер свернул работу на внешнем рынке, Rambler из медиахолдинга превратился в интернет-холдинг, но путаницы от этого не поубавилось.

с23

РЫНОК

СТАТИСТИКА ПОРТАЛА LIVEINTERNET за февраль 2008 года показала, что по количеству переходов, сделанных по ссылкам в поисковых системах, первое место в Рунете занимает «Яндекс» (44,1% от общего количества переходов), второе — Google (29,4%), третье — Rambler (12,5%). Объем российского рынка интернет-рекламы, по данным Mindshare Interaction, в 2006 году составил \$187 млн, а в 2007-м достиг \$369 млн (без учета затрат на креатив и производство). Контекстная реклама (коммерческие ссылки на запрос в поисковике) уже

второй год превосходит медийную интернет-рекламу (баннеры и всплывающие окна). На контекстную рекламу приходится \$210 млн, на медийную — \$159 млн. Лидерами в контекстной рекламе являются «Яндекс» и «Бегун», в сумме занимающие около половины этого сегмента. По прогнозам компании «Совлинк», средства рекламодателей в будущем начнут перераспределяться от «наружки» к интернету. В 2009 году, по тем же прогнозам, на рекламу в интернете будет приходиться \$540 млн при общем объеме рекламного рынка \$13,5 млрд.

«У Rambler было около 50 проектов, — рассказывает Акопьян, — и далеко не все они давали нам повод для гордости». Некоторые появлялись внутри Rambler Media, другие приобретались, но так и оставались самостоятельными юридическими лицами без четкой системы подчинения головной компании. Каждая из них варилась в собственном соку, и общей стратегии управления интернет-активами у Rambler до недавнего времени не существовало. Расчет был на то, чтобы купить как можно больше интернет-активов или же запустить свои — какие-то да выстрелят. Удачными покупками стали сайты Lenta.ru и Price.ru, успешным собственным проектом — Rambler-ICQ. Сомнительных оказалось больше.

Летом 2006 года Rambler приобрел социальную сеть damochka.ru, хотя у холдинга уже была служба знакомств на портале Rambler.ru, созданная в партнерстве с лидером в этом сегменте Рунета — сайтом mamba.ru компании «Финам». Как добиться эффекта синергии от двух похожих проектов, в Rambler так и не поняли. Службы знакомств отбирают друг у друга

аудиторию, так что damochka.ru, скорее всего, будет продана.

Другой проект компании — Rambler Vision стал первой в России платформой для размещения видеороликов пользователей в интернете. Он был запущен в 2004 году, задолго до появления Rutube.ru и российской адаптации YouTube.com. Но несмотря на то что Rambler Vision был на рынке первым, его не удалось сделать популярным. О причинах этого в Rambler точно сказать не могут. «Мы просто унаследовали некую ситуацию и не занимались самообразованием, — вспоминает Артур Акопьян. — Вместо этого мы инвентаризировали возможности, которые у нас есть, и кристаллизовали те, что принесут наибольшую пользу».

«Кристаллизация» выражается в том, что примерно пятая часть всех проектов Rambler Media сейчас дожидается закрытия, а некоторые уже закрыты. Например, Si-ting.ru — в рамках этого проекта Rambler собирался предоставлять услуги хостинга для частных пользователей и их маленьких сайтов. В отличие от аналогичного сервиса «Яндекса» — Narod.ru, услуги Rambler были платными, и на них мало кто позарился.

Спасительный «Бегун»

В ФЕВРАЛЕ 2008 ГОДА Артур Акопьян собрал аналитиков из Deutsche Bank, «Совлинк», «Ренессанс Капитала» и еще нескольких компаний, чтобы представить им последние финансовые результаты Rambler Media, которые еще не успели пройти аудит. Выяснилось, что EBITDA холдинга, который по итогам первого полугодия 2007-го составил \$0,6 млн, во втором полугодии должна вырасти по крайней мере до \$5,8 млн.

Курс на сокращение издержек, уверяет Акопьян, начинает приносить свои плоды. Но в действительности не это столь сильно сказалось на росте финансовых показателей. На деньги «Проф-медиа» Rambler стал делать обдуманные покупки. В августе 2007 года холдинг приобрел контрольный пакет акций системы подсчета рекламного трафика «Бегун», и в своем финансовом отчете за второе полугодие 2007-го он учитывает выручку этой компании. «Компания „Бегун“ сама по себе прибыльная, — резюмирует Акопьян, — и это хорошо».

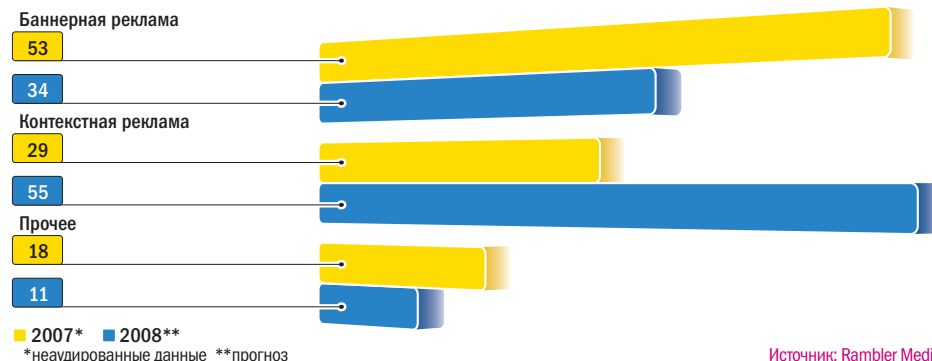
По данным Mindshare Interaction, рынок контекстной рекламы в Рунете в 2006 году составил \$187 млн, из которых \$58 млн заработал «Яндекс» и около \$36 млн — «Бегун». Поскольку это второй игрок на рынке контекстной рекламы в Рунете, ничего удивительного в скачкообразном росте оборота Rambler Media нет (см. график).

Реклама на Rambler.ru составляет лишь 20% оборота «Бегуна». Впрочем, эта цифра скоро может увеличиться. «Бегун» и раньше продавал контекстную рекламу на сайте Rambler, но помимо него этим занималось собственное агентство холдинга «Индекс 20» и еще несколько «дочек» Rambler Media. Сейчас эксклюзив отдали «Бегуна», у которого получается больше. «„Бегуна“ мы предоставили все лучшие возможности и выжали гораздо больше выручки из контекстной рекламы», — рассказывает информацию Артур Акопьян. Он надеется выжать еще больше, когда Rambler закончит изменения на своем портале, запланированные на этот год.

Портал для ленивых

«RAMBLER был первым русскоязычным поисковиком, который в 1996 году создала команда „яйцеголовых“ инженеров-технократов, — рассказывает Акопьян. — Потом начались слияния и поглощения, и все это превратилось в достаточно сложную историю». Главная сложность заключается в том, что у конкурентов теперь есть четкое

Расширение контекста структура выручки холдинга Rambler Media



Источник: Rambler Media

позиционирование, а у Rambler — нет. Аудитория Mail.ru четко идентифицирует сайт с почтовым сервисом, Yandex.ru считается лидером в русскоязычном интернет-поиске, на Google.com заходят, чтобы найти необходимую информацию в глобальном интернет-пространстве. Rambler долгое время называл себя «лидирующим порталом». «Но при этом компания не могла сама найти ответа на вопрос, что под этим понимать», — признается Акопьян. — У аудиторией на этот счет тоже было смешанное и непонятное представление».

В сущности, сайт Rambler — коллекция разнообразных сервисов, ни один из которых в своем сегменте не является лидером. Возможно поэтому российский портал повторил судьбу своих глобальных аналогов — AOL или Yahoo!, которые за последние несколько лет уступили в посещаемости специализированным сайтам — YouTube.com, Facebook.com или Google.com, хоть и имеющий множество сопутствующих сервисов, но специализирующийся на поиске.

«Быть порталом с большим количеством сервисов, которые мы же сами и разрабаты-

ваем, — не вполне жизнеспособная идея для долгосрочного развития», — резюмирует Акопьян. В ближайшие месяцы Rambler.ru сменит дизайн и интерфейс, чтобы из обыкновенного портала превратиться в «открытый». Это означает, что на нем будут размещаться ссылки не на собственные и партнерские сайты, а на все самые популярные, как российские, так и зарубежные.

По словам руководителя службы блогов компании СУП и бывшего президента Rambler **Антон Носика**, к 2015 году аудитория Рунета вырастет с нынешних 30 млн до 60 млн человек. «Интернет прирастает за счет людей, которые не умеют им пользоваться», — считает генеральный директор проекта Тор4Тор **Михаил Зоненашили**.

«Это люди с низким уровнем доходов, образования и IQ», — полагает Носик. «Они будут благодарны нам за то, что мы облегчаем им жизнь», — в свою очередь уверен Акопьян.

Поиск, разумеется, останется основным сервисом портала. Впрочем, в компании понимают, что конкурировать с Yandex и Google уже бессмысленно. Последний, кстати, в середине 2007 года откинул Rambler на третье место по числу поисковых запросов

(см. справку на стр. 24). Теперь Rambler хочет специализироваться не на «горизонтальном» поиске, то есть по всему интернет-пространству, а на «вертикальном». Это значит, что в первых строках результатов поиска будет отображаться справочная информация из собственных каталогов Rambler. К примеру, на запрос «погода в Москве» появится не ссылка на сайт с этой фразой, а прогноз погоды от Rambler.

Сейчас компания тестирует бета-версию своего нового поисковика. Правда, некое подобие «вертикального» поиска, как полагают конкуренты, у них уже реализовано, и Rambler не придумал ничего нового.

У «Яндекса» в поиск интегрированы несколько его сервисов, такие как «Яндекс маркет». А Google объединил с поиском свой сервис Google Maps. «Возможно, заявлениями о новой концепции поиска Rambler просто хочется показать, что в компании появились люди, которые хоть что-то кардинально меняют», — рассуждает один из участников рынка. В любом случае, именно это в компании и происходит. Пусть даже в Rambler пока не придумали ничего такого, чтобы потрясет Рунет. **СФ**

**МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN**

**РУКОВОДИТЕЛЯМ
ОТДЕЛОВ ЛОГИСТИКИ
КООРДИНАТОРАМ
ЛОГИСТИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ**

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

Стоимость участия
6500 рублей (без учета НДС)

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

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

02.04.2008

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

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

Коммерсантъ

реклама

самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



Коммерсантъ Business

Три рекламных объявления единого формата в течение рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: газете «Коммерсантъ», еженедельнике «Коммерсантъ Власть», еженедельнике «Коммерсантъ Деньги».

Читатели трех изданий ИД «Коммерсантъ», которые гарантированно увидят вашу рекламу, — самая большая совокупная бизнес-аудитория на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный охват вашей целевой аудитории за минимальные деньги.

Пакет «Коммерсантъ Business» включен в программу Galileo компании Gallup Media как отдельный рекламоноситель. Рекламные кампании для актуальных целевых групп в «Коммерсантъ Business» планируются так же, как для отдельного издания.

По вопросам размещения обращайтесь в рекламную службу по телефонам: (8 499) 943 91 08 / 10

Генеральный директор компании Baccarat Эрве Мартен рассказал «Секрету фирмы» о том, как учит продавцов расставлять в магазине хрустальные бокалы и почему это поможет удвоению продаж.

«Продается лишь то, что можно разместить красиво»

текст:

павел куликов

фото:

илья девин

В 2008 году в истории мирового лидера в сфере производства эксклюзивного хрусталя — компании Baccarat — началась новая эра. Компания получила другого генерального директора и стратегический план мер, направленных на удвоение объема продаж в ближайшие пять лет.

Baccarat вложит 8 млн евро в увеличение мощностей, изменит ассортимент и начнет экспансию на новые рынки. По большей части это страны Восточной Европы: Болгария, Румыния, Россия.

В сентябре 2005-го французскую группу Societe du Louvre, в которую входит Baccarat, приобрела компания Starwood Capital — мировой лидер в области инвестиций в недвижимость. Это стало точкой отсчета перемен. Одна из стратегических задач Starwood Capital — строительство в крупнейших городах мира и на курортах 20–25 отелей, оформленных в стилистике Baccarat. Первый отель заработает в 2009 году на Ангилле (Антильские острова), второй — на Гавайях в 2010-м.

Кроме этого, компания станет открывать в мировых столицах дома марки Maison Baccarat, где разместятся бутики





и рестораны. Один из первых домов на днях открылся в Москве. На мероприятие приехал глава Baccarat Эрве Мартен. Он встретился для интервью с корреспондентом **СФ**.

В помпезных интерьерах, оформленных именитым дизайнером **Филиппом Старком**, звучит «Дельфин». Это технические специалисты проверяют качество звука в ресторане Maison Baccarat. Эрве Мартен с улыбкой слушает музыку, усевшись в глубоком кресле. Двое электриков в неопрятных комбинезонах вьются рядом, проверяя проводку, тянущуюся к люстре из эксклюзивного хрусталя. «Я прошу вас уйти», — машет на них руками PR-менеджер. Мартен снова улыбается. Ничто не способно сломить благодушный настрой человека, проработавшего всю жизнь в компаниях — производителях люксовых продуктов.

За плечами Эрве Мартена гигантский опыт руководства люксовыми брендами — от Cartier до Salvatore Ferragamo. Однако корпоративные правила Baccarat запрещают ему говорить об этом опыте публично. На нынешнем же посту генеральный директор Baccarat находится всего два месяца.

«Место должно быть особенным»

«Секрет фирмы»: Что произвело на вас впечатление в Baccarat, когда вы возглавили эту компанию после руководства другими люксовыми брендами?

Эрве Мартен: Меня впечатлила обстановка на производстве. Это большой зал, где стоят печи, как на сталелитейном заводе. Здесь сохранилась двухвековая традиция ручной работы. Когда я зашел туда, то увидел двоих рабочих, которые стояли друг напротив друга и вручную обрабатывали кусок металла, чтобы сделать деталь для бра, с помощью которой оно крепится к стене. Конечно, эта сцена говорит о некотором диссонансе между тем, как продукт выглядит на заводе, и как — в магазине. Завод Baccarat — одно из редчайших мест индустрии люкс, где самые простые вещи, например песок и свинец, потихоньку превращают в конечный продукт такого класса.

СФ: Чем вы руководствуетесь, когда подыскиваете место для открытия Maison Baccarat?

ДОСЬЕ

КАРЬЕРА ЭРВЕ МАРТЕНА началась в 1988 году в компании Cartier, где он проработал шесть лет, руководя розничными продажами в США. Затем был назначен генеральным директором Cartier Joaillerie International. В 1994 году стал президентом Louis Vuitton Europe, после чего с 1997 по 2002 годы был президентом компании Kenzo, входящей в состав Louis Vuitton Europe (группа LVMH). Затем Мартен совмещал должности генерального директора и руководителя отдела продаж и маркетинга флорентийского отделения Salvatore Ferragamo. В сентябре 2007 года был назначен исполняющим обязанности генерального директора Baccarat. В январе 2008-го стал генеральным директором Baccarat, сменив на этой должности Марка Леклера, возглавлявшего компанию более 10 лет.

КОМПАНИЯ

ПРОИЗВОДСТВО ЛЮКСОВЫХ ИЗДЕЛИЙ ИЗ ХРУСТАЛЯ БАССАРАТ было основано в 1764 году. Компания является частью холдинга Societe du Louvre, куда входят также несколько сетей отелей и парфюмерная компания Annick Goutal. Основной владелец холдинга — компания Starwood Capital: ей принадлежит 86% акций Societe du Louvre. Количество сотрудников к началу 2008 года составляло 1130 человек, из них 800 работали во Франции. Выручка Baccarat в 2006 году достигла 137,9 млн евро, в 2007-м — 142,8 млн евро. На посуду приходится 28% этих денег, на изделия для украшения интерьера — 20%, на ювелирные изделия — 16%, флаконы для духов и светильники приносят по 18%. Розничная сеть компании состоит из 1,5 тыс. авторизованных мультибрендовых магазинов, 53 собственных бутиков и двух магазинов Maison Baccarat.

ЭМ: Первый Maison Baccarat открылся еще в 2003 году в Париже, в здании частного отеля, сохранившего свой оригинальный дизайн XVIII века в стиле итальянского барокко. Тот, что в Москве, — второй в мире и первый на международном рынке. Следующий Maison начнет работать в начале 2009-го в Макао. Всего мы планируем открыть 10–12 таких мест. Расположение будем выбирать со смыслом. Это может быть старинный дом с историей или, наоборот, футуристическое строение. В любом случае место должно быть особенным.

СФ: Почему в Москве вам показалось особенным именно здание, где прежде находилась аптека №1?

ЭМ: В этом есть свой смысл. Фармацевтика связана с химией, а хрусталь тоже создается с использованием различных химических элементов. При производстве хрусталя они перемешиваются, как будто ты готовишь лекарство.

СФ: Знаете ли вы, что поблизости от здания аптеки долгое время существовала точка по продаже наркотиков?

ЭМ: Меня это нисколько не смущает. Люди приходили сюда, чтобы немножко помечтать. Мы тоже стараемся при помощи атмосферы, созданной в Maison Baccarat, подарить людям то, о чем они мечтают.

СФ: Задача удвоить продажи в течение следующих пяти лет тоже похожа на мечту: за предыдущие пять лет рост составил лишь около 20%. Как вы собираетесь осуществить свой план?

ЭМ: Во-первых, нужно создать новые линии продуктов, то есть расширить предложение. Вторая часть плана — поиск новых рынков, где продукция Baccarat пока слабо продается. В России, например, есть Санкт-Петербург и Екатеринбург, где мы пока не представлены. Третий момент — самый важный: я заметил, что продажи в существующих магазинах идут слабовато, нужно улучшить работу сотрудников.

СФ: Каким образом?

ЭМ: Со мной был случай в Париже, в магазине на площади Мадлен. Мы выпустили новый продукт — серию разноцветных бокалов. Когда я вошел в магазин, они стояли вперемешку где-то в дальней части магазина. Я объяснил продавцам, как нужно разместить бокалы, чтобы клиент обратил на них внимание сразу же при входе в магазин. А затем собственноручно расставил их по цветовым гаммам.

СФ: Часто ли приходится проводить с сотрудниками такую разьянительную работу?

ЭМ: С тех пор как я начал работать в Baccarat, стараюсь много путешествовать. Я был в магазинах США, Японии, многих других стран и, конечно же, чаще всего бываю в Париже. Я никогда не ругаю продавцов и не делаю им грубых замечаний. Важнее объяснить людям, какая общая цель есть у компании, тогда они начинают работать продуктивно.

«Продажи возрастут, когда люкс вернется к люксу»

СФ: Что вам не понравилось в магазинах Baccarat и что бы вам хотелось изменить в первую очередь?

ЭМ: Раньше в одном маленьком бутике помещалась вся коллекция Baccarat: только бокалов в одном магазине было выставлено около 500. Но я считаю, что лучше взять 60 бокалов, красиво расставить их в магазине, чем и ограничиться. При этом один бутик должен специализироваться на бокалах, а другой, скажем, на

В последние 10 лет люкс-индустрия стремится к широкому распространению своей продукции. Я считаю, что это ошибка „

люстрах. Это лучше, чем иметь огромный ассортимент, который в маленьком бутике не может быть хорошо показан. А если продукцию нельзя разместить красиво, то она не продается.

СФ: Получается, чтобы лучше продавать люксовые продукты, нужно сужать ассортимент? Но в ваших планах по увеличению продаж, напротив, значится его расширение.

ЭМ: Сначала нам предстоит его уменьшить. Пока не станешь успешно реализовывать самые популярные продукты, не стоит добавлять в ассортимент новые. Когда это произойдет, мы увеличим ассортимент и при этом разнообразим его за счет новых видов продукции.

Приведу простой пример. У нас есть коллекция ювелирных украшений, в основе которой лежит мотив сердца. Вокруг этого мотива у Baccarat было шесть линий продуктов. Мы убрали три линии, оставив только те, что будут нормально продаваться.

А на сэкономленные ресурсы создали другие три линии, но уже на мотив капли воды. Эта серия называется Psydelique и пользуется большим успехом. Похожие изменения произойдут в сегменте освещения: у нас слишком много люстр, пришло время создавать другие виды светильников.

СФ: Как вышло, что продукция Baccarat продается в 86 странах, но четверть продаж сейчас приходится на Японию?

ЭМ: Все, что происходит в Японии, — результат 13-летней работы над коммуникациями. Мы год за годом проводили выставки, рассказывали об истории марки, объясняли, что это за продукты и как они производятся. Японские клиенты очень восприимчивы ко всему качественному.

СФ: Каких результатов вы уже достигли на российском рынке и чего ожидаете после открытия Maison Baccarat в Москве?

ЭМ: В Москве у нас есть бутик, который входит в пятерку лучших в мире по объемам продаж, и еще четыре авторизованные торговые точки. Сегодня продажи Baccarat в России не превышают \$10 млн в год. Нам предстоит большая работа в области рекламы, чтобы продукты продавались лучше. Открытие Maison Baccarat в Москве станет катализатором, который в течение пяти лет поможет и в России умножить продажи на два.

СФ: Некоторое время не только компания Baccarat, но и рынок люксовых товаров в целом претерпевал стагнацию. В чем причина и что поможет возродить интерес к эксклюзивным маркам?

ЭМ: В последние 10 лет люкс-индустрия стремится к широкому распространению своей продукции. Лично я считаю, что это большая ошибка, поэтому и собираюсь изменить ассортимент Baccarat. Продажи возрастут, когда люкс вернется к люксу и продукты станут редкими и индивидуальными. Чтобы человек, покупающий какую-то вещь, сказал: «Да, это мое!»

Вопрос цены меня не особенно волнует. Главное, чтобы продукты были эксклюзивными. Хотя, например, светильник ручной работы, безусловно, должен стоить дорого, и я никогда не стану опускаться ниже определенной ценовой планки. **СФ**

**МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN
LESNAYA**

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

Стоимость участия
17000 рублей (без учета НДС)

Специальное предложение
Каждый третий участник
от одной компании — бесплатно

—
Для подписчиков
Издательского дома
«Коммерсантъ» — скидка 10%

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

—
При регистрации
до 6 апреля — скидка 20%

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

28.05.2008

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

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

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

ВЫЙДЯ НА РЫНОК ПОЗЖЕ ДРУГИХ ИГРОКОВ, МУЛЬТИМЕДИЙНАЯ СЕТЬ «НАСТРОЕНИЕ» АГРЕССИВНО РАСШИРЯЛА СВОЕ ПРИСУТСТВИЕ. ТЕПЕРЬ ЕЙ ПРЕДСТОИТ СТАТЬ ФЛАГМАНОМ БОЛЬШОГО ХОЛДИНГА. текст: **Юлия Гордиенко**

Боевое «Настроение»



Основной акционер «Настроения», бывший совладелец игорного гиганта Ritzio **Олег Чамин**, консолидирует в единый холдинг принадлежащие ему активы. А таковых даже после того, как он продал свою долю в Ritzio (больше 10%, но меньше 20%), оказалось много.

Магазины «Настроения» в Москве, Санкт-Петербурге и Самаре, федеральная дистрибуторская сеть «Сервис-партнер» (входит в фирму грамзаписи «Никитин», аффилированную со структурами Чамина), обслуживающая более 1400 точек, СП с самарским дистрибутором «Микс-медиа», вендинговый проект «Настроение-экспресс» — и это только сбытовые компании. До конца года, обещает генеральный директор и миноритарный акционер «Настроения» и «Настроения-экспресс» **Евгений Кобзарь**, разрозненные активы будут преобразованы в стройный сбытовой холдинг. Уже в третьем квартале у него появится единый закупочный центр, а в начале 2009 года будет отлажено централизованное управление складской и транспортной логистикой.

Однако это лишь полпути. Олег Чамин настроен на то, чтобы в будущем году «причесать» и многочисленные медийные активы. В отдельную структуру будут выделены принадлежащие ему — одни полностью, другие частично — издательский дом «С-Медиа», продюсерский центр «Стиль Рекорд», кинокомпания «Кино без границ», студии New One Production и «Доберман Pictures», занимающаяся производством клипов и рекламных роликов компания Why not Lili и радиостанция на частоте 96,0 FM. Войдет в медиаккомпанию

Генеральный директор и совладелец сети «Настроение» Евгений Кобзарь решил сыграть на позитиве

с31



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Бороться с конкуренцией непрофильных сетей в компании намерены с помощью нестандартного маркетинга

ДОСЬЕ

РОЗНИЧНАЯ МУЛЬТИМЕДИЙНАЯ СЕТЬ «НАСТРОЕНИЕ» вышла на рынок в 2005 году. Ее основной акционер — бывший совладелец холдинга Ritzio Олег Чамин. Миноритарные пакеты в компании принадлежат гендиректору сети Евгению Кобзарю и директору компании «Стиль-рекордс» Олегу Лобову. Сеть работает в формате «магазинов у дома» средней площадью 80 кв. м, и для нее он является основным. Но при этом у «Настроения» есть магазины большей площади — свыше

550 кв. м. Общий рост выручки в 2007 году по сравнению с 2006-м составил 244%, выручка с 1 кв. м выросла на 37%, количество чеков увеличилось на 211% (абсолютные цифры в компании не раскрывают). За месяц через сеть проходит более 200 тыс. транзакций, а средняя окупаемость магазина составляет 2–2,5 года. Параллельно «Настроение» развивает вендинговый бизнес, которым занимается отдельная структура «Настроение-экспресс».

Тогда же партнеры обратили внимание на принадлежавшую «Русской медиагруппе» сеть «Манго мультимедиа». Сначала Кобзарь и Чамин пытались ее купить, но, проведя с помощью МДМ-банка due diligence компании, убедились: владельцы запросили за актив слишком много. «Манго» переживала кризис управления и несла убытки. Тогда Евгений Кобзарь напрямую вышел на арендодателей сети. Скупив многочисленные арендные долги «Манго», он получил право снимать ее помещения на длительный срок.

На рынок сеть «Настроение» вышла в 2005 году. К тому времени в выбранном ею сегменте уже обособились два серьезных игрока — ГК «Союз» и концерн «Видеолэнд», который в 2006 году провел ребрендинг розничной сети (она получила название «Хит-зона»). А потому припопавшему «Настроению» пришлось развиваться ускоренными темпами.

Компания начала открывать магазины шаговой доступности площадью 30–80 кв. м, расположенные «на потоке» — преимущественно у выходов из метро. «В таком формате мало кто работает: это дорогие места», — отмечает председатель совета директоров группы компаний «Союз» **Александр Менн**. — К тому же они всегда были

и фирма «Никитин», которая в феврале заключила с мировым мейджором Warner Music International эксклюзивное лицензионное соглашение на производство и распространение международного каталога альбомов исполнителей WMI в России и СНГ. Флагманом объединенного бизнеса, говорит Кобзарь, станет розничная сеть «Настроение», на развитие которой акционеры уже потратили \$25 млн. Руководство компании подумывает о том, чтобы впоследствии распространить действие бренда «Настроение» и на другие активы.

Как на вулкане

В 1990-Х ГОДАХ Олег Чамин и Евгений Кобзарь совместно владели одним игро-

вым залом под брендом «Вулкан». Одновременно Кобзарь вел и другой бизнес, развивая с партнерами несколько точек с аудиовидеопродукцией. В 1998 году он выкупил доли партнеров. Посткризисный рынок, впрочем, был вялым: бал правили пираты. Однако за 2004 год объем продаж DVD в России вырос в пять раз, и Кобзарь почувствовал, что пора действовать.

Вместе с Олегом Чаминым он решил развивать мультимедийную розничную сеть. К тому времени у Евгения Кобзаря накопилось около 30 точек в Москве. Из них, однако, под формат будущего «Настроения» подходили лишь четыре, остальные Кобзарь продал, а вырученные средства внес в уставной капитал компании.

заняты пиратами». По его данным, съем подобных площадей обходится примерно в \$1,5 тыс. за кв. м. Аренда составляет около 70% всех операционных издержек сети, признается Кобзарь.

Тем временем «Настроение» расставляло сети не только вблизи метро и особенно ожесточенно боролось за места в открывающихся торговых центрах. «Если „Союз“ мог позволить себе более детально подходить к оценке каждого объекта, то нам нужно было быстро выйти на рынок, — вспоминает гендиректор агентства недвижимости DOKI и экс-глава „Настроения-экспресс“ **Сергей Кириков**. — Стратегическая задача стояла так: захватить площади и встать в ТЦ».

Гонка продолжалась, и к концу 2007 года в сеть «Настроение» входило 82 магазина в Москве, 22 в Самаре и семь в Санкт-Петербурге (как сообщается на сайте компании). Вообще-то в Питере собирались открыть 30. «Задачу мы перевыполнили, просто пока об этом не объявляем», — уклончиво замечает Кобзарь. От рынка, впрочем, свои приобретения «Настроению» скрыть не удалось: так, сразу три игрока подтвердили **СФ**, что компания выкупила часть магазинов петербургской сети «Десятка» и закрытого в ходе борьбы с пиратством ритейлера 505. В дальнейшем «Настроение» собирается наращивать свое присутствие в других городах-миллионниках и создавать франчайзинговую сеть.

Хит или мат

«МНЕ СКАЗАЛИ, если долго на него смотреть, можно заработать конъюнктивит», — директор по маркетингу «Настроения» **Петр Вашин** кивает на кусок ярко-розового искусственного меха, лежащий у него на столе. «Конъюнктивитный» цвет (у «Настроения» он корпоративный) называется «маджента»: под Новый год из маджентового меха были пошиты костюмы для промоотрядов из зайцев, оленей, крыс и поросят, которые ходили по улицам Москвы, раздавая прохожим розовые диски с приглашениями на елку. Потом маджентовые персонажи зарегистрировались в социальной сети «Одноклассники» и учинили мелкое хулиганство: несколько недель они переписывались с посетителями сайта и, поздравляя их с Новым годом, между делом вставляли в текст промаркированное слово «Настроение». «Жаль, сообщения не сохранились, нас быстро забанили», — сокрушается Вашин.

Само «Настроение» забанило «хитоматы» — амбициозный проект по продаже музыки в формате MP3, рингтонов и ПО для наладонников через специальные аппараты. Производство тысячи таких «хитоматов» владельцы сети заказали бывшему партнеру по холдингу Ritzio — принадлежащей **Борису Белоцерковскому** компании «Уникум». Первые «хитоматы» должны были появиться в Москве и Петербурге еще во втором квартале 2007 года. Однако до сих пор установлен всего один аппарат — в ТЦ «Тишинка».

Заговорили о «хитоматах» в связи с ожидаемым падением продаж контента на физических носителях: закачивая музыку в MP3-плеер или телефон, пользователь потребляет ее в цифровом виде и все меньше нуждается в дополнительной болванке. В мире, по словам Евгения Кобзаря, спрос на физические медианосители уже сократился на 25%.

В середине прошлого года компания **Лео-онида Блаватника** Access Industries и ряд крупнейших правообладателей — Warner Music, Sony BMG Russia, холдинг «Союз» и ФГ «Никитин-рекордз» — учредили ком-

НОВАЯ

Мультимедийная сеть «Настроение»:

- сконцентрировалась на формате магазинов «шаговой доступности» площадью 30–80 кв. м;
- диверсифицировала каналы продаж, начав развивать вендинговое направление;
- активизировала маркетинговые усилия и первой на российском рынке выпустила карту лояльности с изменяющейся поверхностью;
- рассчитывает нарастить капитализацию, после чего привлечь инвестора.

панию Digital Access, которая должна была получить от них права на «электронные» продажи музыки. Однако, поразмыслив, иностранные мейджоры решили, что переходить на «цифру» в России пока не готовы. «Поставлять цифровой контент, понимая, что еще можно получить эффект от продажи носителей? — объясняет действия „отказников“ Евгений Кобзарь. — Да большая часть их музыкальных



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

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

Дирекция по рекламе: 8 (499) 943 9108, (495) 921 2353
Инга Кузнецова

Коммерсантъ | www.kommersant.ru

реклама

Развивавшийся параллельно с «хитоматами» проект по установке торгующих дисками вендинговых машин тоже пока не блещет результатами

каталогов еще не продавалась в России!» «Дело даже не в этом, — возражает Сергей Кириков. — Просто они реально оценивают ситуацию с защитой авторских прав. Если по физическим носителям отношение легальной продукции к пиратской составляет в России 1:9, то что уж говорить о носителях цифровых?» Запускать «хитоматы», имея в распоряжении лишь российский контент (на него приходится примерно половина продаж аудиопродукции), владельцы «Настроения» не решились, и программа была заморожена.

Однако развивавшийся параллельно с «хитоматами» проект по установке торгующих дисками вендинговых машин тоже пока не блещет результатами. Вместо обещанных Олегом Чаминным 1000 аппаратов

к концу 2007 года пока в столице поставлено только 100, несмотря на то что летом компания выиграла тендер на размещение своих машин в «Седьмом континенте». В «Настроении» возлагают вину на «Уникум», который никак не может создать программу, позволяющую управлять вендинговой сетью централизованно. «Мы хотим видеть продажи с каждой позиции, хотим обмена данными, поэтому постоянно происходит доработка», — говорит Кобзарь.

«В мире вендинговый проект по продаже оптических носителей не состоялся, — скептически заключает Александр Менн. — Он слишком дорог в эксплуатации. В вендинговую машину высотой 1,5 м умещается совсем немного дисков, продажи невелики. Однако обслуживание предполагает две дорогие операции: первая — подвоз товара, вторая — инкассация».

В «Настроении» говорят, что аппарат окупается в течение двух лет, и в вендинг все-таки верят: разрабатывают новые виды аппаратов, умещающиеся в маленьких закутках, ведут переговоры с X5 Retail, «Дикси» и внимательно следят за конкурентом — входящую в «Видеолэнд» компанию «Точка выбора», которая разместила заказ на разработку вендинговых машин в Германии. «В перспективе доля вендинговых продаж может дойти до 10% от оборота внутри холдинга», — делает прогноз глава «Настроения».

Настрой на продажу

ЕВГЕНИЮ КОБЗАРЮ не нравятся «картонные идиоты» — так он называет примостившиеся у дверей магазинов фигуры с цветными изображениями популярных киногероев. «Люди используют стандартные способы продвижения продаваемой в сетях продукции, — произносит он с видимым недовольством. — Однако просто вешать плакат с рекламой фильма и раздавать листовки уже неэффективно».

Конкуренция в отрасли обостряется. И специализированные ритейлеры тут ни при чем. Так, по словам **Бориса Гершуни**, генерального директора одно из крупнейших издателей игр «Новый диск», в обороте его компании на «Настроение» приходится 0,3% — почти на две трети

меньше, чем дает «Хит-зона», и в два раза меньше, чем «Союз». Однако даже не важно, чьи позиции лучше: у всех трех игроков доли мизерные. Среди сетевиков, на которых приходится 35% продаж «Нового диска», лидируют «Эльдорадо», «Ашан», «М.Видео» и «Топ-книга».

Выкручиваться специализированным ритейлерам придется за счет более широких возможностей по стимулированию продаж. «Настроение» пошло новаторским путем. В декабре прошлого года компания выпустила не имеющую аналогов в России карту лояльности с изменяющейся поверхностью. «Технология была придумана в Японии два с половиной года назад и до сих пор активно не применялась», — говорит гендиректор компании LMC Group **Владислав Ус**, разрабатывавший программу лояльности для «Настроения». При проведении бонусной карты через считывающее устройство на ее поверхности отпечатывается информация. Это возможно благодаря многоуровневому термопластику, светопропускаемость которого меняется в зависимости от температуры. Карту можно использовать как дополнительный рекламный носитель, сообщающий о проходящих в сети акциях, новинках, датах концертов: «Настроение» даже просило LMC Group сделать возможным преобразование кустика пластика в пригласительный или лотерейный билет. Введение такой программы лояльности, по мнению разработчиков, должно увеличить обороты «Настроения» на 15–20%.

«Зачастую работать с молодыми компаниями, которые только выходят на рынок и жадно в него „вгрызаются“, гораздо интересней, чем с большими аморфными структурами», — убежден Владислав Ус. Евгений Кобзарь обещает, что, подобно карте, будет меняться и само «Настроение». Так, скоро в сети начнут торговать сувенирной продукцией. Идея близка к тому, что делает «Экспедиция», намекают в компании, но подробностей не раскрывают.

«Мы не хотим продавать потребителю только фильм, только музыку — мы хотим продавать настроение», — говорит Евгений Кобзарь. И не скрывает, что этим «продажные» планы компании не ограничиваются: «Мы строим единую структуру в том числе для того, чтобы привлечь внешнего инвестора. Не исключаю возможности проведения IPO или уступки доли портфельному инвестору. А заплатят 100% — продадим и 100%». **СФ**

РЫНОК

ПО ДАННЫМ КОМПАНИИ B2B RESEARCH, в 2007 году объем российского рынка мультимедийной продукции составил \$3,5 млрд, увеличившись по сравнению с 2006-м на 36%. Однако это общий объем продаж — с учетом как лицензионной, так и пиратской продукции. Доля легального сектора, по оценкам игроков рынка, не превышает 15–20%, и даже это прогресс: еще несколько лет назад пираты контролировали более 90% продаж. Председатель совета директоров ГК «Союз» Александр Менн более оптимистичен: согласно его подсчетам, «белые» продажи уже сейчас превышают \$1 млрд. Однако сегменты растут неравномерно. Так, по данным B2B Research, DVD-продажи в 2007 году поднялись на 60%, тогда как продажи музыки остались на прежнем уровне, а по некоторым оценкам, даже сократились на 13%. На рынке существует несколько крупных холдингов, занимающихся продюсированием, покупкой прав, дистрибуцией и розницей. Это прежде всего ГК «Союз» и концерн «Видеосервис». На третье место претендует «Настроение» — при условии удачного объединения активов. Однако в рознице компании испытывают давление со стороны сетей бытовой техники и электроники. В 2008 году, прогнозирует Александр Менн, на них будет приходиться около половины всех продаж.

Все сошлось в одной Captiva

**ПОДАРОЧНЫЙ СЕРТИФИКАТ
40 000 рублей на Captiva
с двигателем 3,2 л**

Подробности: www.chevrolet.ru

Срок действия акции с 1 января по 31 марта 2008 года



ОАО «Альфа-Банк» — самос. автопарк

Реклама. Товар сертифицирован.

www.chevrolet.ru

Горячая линия: 8 800 200 0076



Lacetti hatchback



Lacetti wagon



Rezzo



Epica



Программа автокредитования GM Finance.

Подробности на горячей линии Chevrolet: 8 800 200 0076

ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998 г.

конкуренция

частная практика

Растущий спрос, отлаженное производство на китайских заводах, отсутствие интереса госрегуляторов — российские велопроизводители растут в тепличных условиях. Как они готовятся к «ледниковому периоду»?

Тихие старты

текст: **Татьяна Комарова**



«Я не знаю органа, который сертифицирует катафоты. И никто не знает. Но ведь их же надо как-то сертифицировать. И таких вопросов масса», — жалуется корреспонденту **СФ** топ-менеджер одного из крупнейших российских производителей велосипедов.

Но объединяться, чтобы лоббировать сертификацию светоотражающих элементов (тех самых катафотов), а также устранять прочие законодательные пробелы, производители не спешат.

В этом году «велосипедисты» особенно оживлены — в компаниях отмечают необычно ранний подъем продаж. Как правило, потребители задумываются об активном летнем отдыхе в марте, но на сей раз пробуждение от зимней спячки произошло уже в январе. По оценкам **Юрия Начевкина**, одного из основателей крупнейшей российской компании «Веломоторс» (бренд Stels), в год отечественные компании производят 5–6 млн велосипедов. А по данным **Михаила Александрова**, коммерческого директора компании RTE Group (организатора выставки «Вело-парк»), в 2007 году было продано на 20–25% больше велосипедов, чем в 2006-м.

Смена майки

КОМПАНИИ, на велосипедах которых ездит сегодня большая часть россиян, назвать производителями можно с большой натяжкой — скорее сборщиками. Советская бизнес-модель, когда каждый завод полностью обеспечивал себя комплектующими, быстро завела локомотивы отрасли — «Велту», Минский и Пензенский велозаводы — в тупик. Немалую роль в этом сыграли нынешние лидеры, многие из которых выросли буквально

из одной «песочницы», точнее, из одного рынка — Сокольнического, где торговали дешевыми китайскими велосипедами.

В 2000-х годах подавляющее большинство советских велозаводов обанкротилось, не в силах конкурировать с заполнившим рынок китайским импортом. Чем и не преминули воспользоваться импортеры. Например, ныне второй по объемам продаж российский велосборщик «Стефи-VELO» (марки Forward и Format) в свое время был импортером китайских велосипедов и одновременно дистрибутором крупнейшего советского производителя «Велта», выпускавшего в год свыше 1,5 млн велосипедов (бренды «Кама», «Урал», «Парма» и др.). Когда в 2001-м «Велта» обанкротилась, дистрибутору досталась ее клиентская база. Сборочные цеха «Велты» перешли под контроль «Аталиса», «АВТ-VELO» и нескольких более мелких сборщиков. Все они наладили бизнес по простой модели — импорт стандартных комплектующих, произведенных на заказ в Юго-Восточной Азии, и сборка в России.

Основной мотив перехода с импорта на сборку готовых моделей (а все нынешние сборщики ранее торговали «чистым» импортом) — увеличение рентабельности. «Комплектующие завозить выгоднее, чем готовую продукцию: пошлины на них 10%, а на собранные велосипеды — 20%», — объясняет **Александр Игнатьев**, генеральный директор компании «Стефи-VELO». По данным участников рынка, местная сборка позволила импортерам добавить к своим кровным 20–25% еще 10% рентабельности. При этом инвестиции в производство не слишком велики — около \$1,5 млн для сборочного завода на 300 тыс. велосипедов, и при 100-процентной загрузке окупаются мгновенно: «Стефи-VELO», по словам Игнатьева, «отбила» вложенное через пару месяцев. Но при объеме продаж менее 100 тыс. штук в год время и деньги на организацию производства будут потрачены впустую.

В этом году «велосипедисты» особенно оживлены — отмечается необычно ранний рост спроса. Рынок пробудился от зимней спячки на два месяца раньше обычного

По оценкам **Александра Вигушина**, исполнительного директора ГК «Алиса», в которую входит веломотозавод «Янтарь», российские производители поставляют на рынок около 3 млн велосипедов ежегодно (по разным сведениям, от 50% до 75% рынка). Эта доля больше в регионах и меньше — в Москве и Петербурге, где жителям по карману велосипеды таких европейских и американских брэндов, как Giant, Cube, Rock Machine. В отличие от российских марок, позиционирующихся в пределах 3–12 тыс. руб. в зависимости от модели, именитые «иностранцы» вдвое-втрое дороже, хотя собираются тоже в Юго-Восточной Азии — на собственных заводах.

По накатанной

ПОКА СПРОС РАСТЕТ на волне моды, российские сборщики предпочитают катиться по инерции, не предпринимая особенных маркетинговых ходов. Пожалуй, наиболее яркие примеры инициатив — «Аталис», выкупивший советские велосипедные марки у Пермского велосипедного завода (наследник обанкротившейся «Велты»), и «ВМЗ Янтарь», производящий велосипеды под лицензионными марками. Но чаще всего продвижение товаров сводится к сотрудничеству с различными спортивными ассоциациями. Так, «Янтарь» является партнером Федерации велосипедного спорта России, спонсируя их мероприятия (стоимость генерального партнерства с подобными организациями может достигать до \$800 тыс. в год). «Стефи-VELO» организовала спортивную команду, занимающую призовые места на соревнованиях федерального и даже мирового уровня. С учетом затрат на участие спортсменов в чемпионатах собственная велокоманда обходится, по данным компании, в \$300 тыс. в год, или 1% от выручки (по оценкам **СФ**, \$30 млн в 2007 году).

Строить серьезную розничную сеть сборщикам тоже не с руки. «Это большие затраты, необходимость заманивать посетителей в магазин и зимой, а значит, торговать непрофильными товарами», — приводит аргументы Юрий Начевкин.

Впрочем, непрофильными товарами торговать все равно приходится — фанатов зимнего велоспорта крайне мало. Большинство производителей предпочитают иметь дополнительный бизнес, помогающий пережить сезонные спады продаж. Обычно «в комплекте» к импорту велосипедов идет импорт новогодних сувениров, елочных игрушек, зимних спортивных товаров. Как поясняют участники, для компаний, занимающихся импортом готовых моделей (в том числе произведенных и собранных в Китае на заказ), сезонность не является помехой. В них работают продавцы, которые весной-летом торгуют велосипедами, а осенью-зимой — зимними товарами. Пермская «АВТ-VELO» наряду с контрактной сборкой велосипедов в Китае имеет собственное производство лыжных ботинок, импортирует лыжи и снегоступы.

Компаниям со своим сборочным производством хуже: зимой спрос на велосипеды отсутствует, и машины, которые готовятся к летнему сезону, приходится складировать, что требует соответствующей инфраструктуры. «Стефи-VELO», например, принадлежит 40 тыс. кв. м складов, еще столько же компания арендует, чтобы накопить к началу сезона достаточное количество велосипедов.

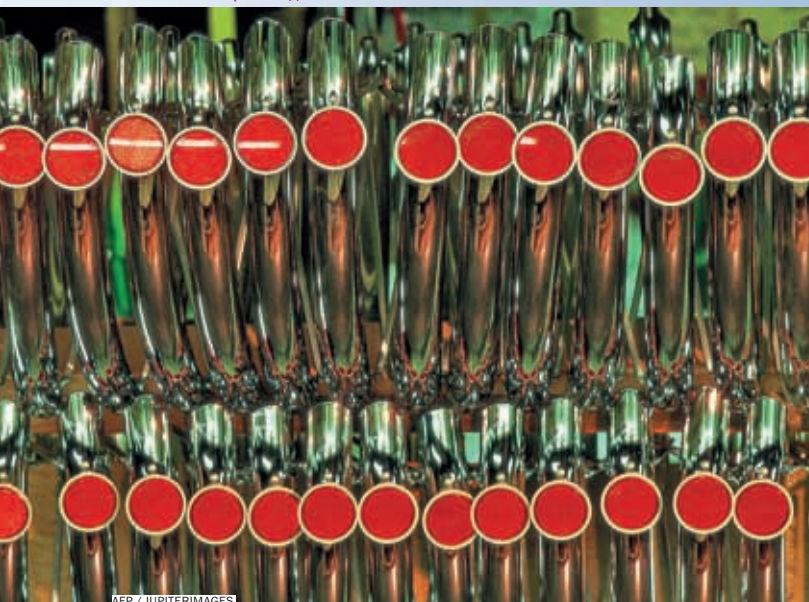
За поворотом

ПО МНЕНИЮ СБОРЩИКОВ, 10 млн велосипедов — это максимум, который способны покупать в год россияне. Учитывая нынешние объемы, неплохой потенциал. Но отсутствие какого бы то ни было регулирования, позволяющего компаниям существовать сегодня достаточно выгодно, — палка о двух концах. Когда государство возьмется за отрасль и как именно будет приводить ее в порядок, российские сборщики не знают. Однако общее представление о том, как это может происходить, имеют. «В том году издали указ, что на ряд товаров, в том числе велосипедные запчасти, пошлины снижаются до 5%. А с 22 апреля 2008 года все вернется обратно, к 10%», — негодует Игнатьев.

Бизнес российских сборщиков целиком зависит от импорта комплектующих, и особого восторга даже от этой волатильности они не испытывают. Крупные сборщики уже задумались о следующем этапе трансформации — в производителей. «Если вдруг это станет нужным, мы первыми перестанем заказывать рамы за границей. Но в ближайшем будущем такой необходимости я не вижу», — говорит Александр Вигушин. О планах обзавестись собственным производством рам **СФ** заявляли и в «Веломоторс». Собственники же небольших компаний, по признанию одного из экспертов, рассматривают побочный бизнес не как средство пережить зиму, а как страховку от настоящего «ледникового периода» — иначе последствия регулирования для них и не назовешь.

60% всех продаваемых в мире велосипедов выпускается в Китае, еще 11% дает Индия

«Веломоторс плюс» одним из первых обзавелся собственным производством



AFP / JUPITERIMAGES

Алюминиевые обода для колес «Стефи-VELO» производит самостоятельно



DPA / PHOTAS

«Веломоторс плюс»

Безусловный лидер отечественного велорынка. Наладил массовое производство дешевых велосипедов с оптимальным, по признанию конкурентов, соотношением цены и качества.

Объем производства в 2006 году*: 770 тыс. шт.

Объем производства в 2007 году*: 987 тыс. шт.

Стратегия: увеличение доли на рынке за счет наращивания производства и минимальной наценки на продукцию.

Тактика: компания одной из первых на рынке обзавелась собственным сборочным производством (в конце 2007 года открыла завод в Екатеринбурге вдобавок к уже существующим в Подмоскovie и Краснодарском крае). Занимается разработкой новых моделей для освоения более дорогих сегментов рынка. Контролирует ценообразование, требуя от дилеров минимальной наценки.

Проблемы: низкая цена снижает привлекательность бренда в глазах состоятельных клиентов, что может затруднить выход в более дорогие сегменты. В самой компании отмечают проблемы управления, связанные с быстрым ростом, — неверный расчет ряда логистических и технологических процессов.

Результат: является самым крупным отечественным производителем и лидером рынка, занимая долю 20–30%.

Новые цели: увеличение присутствия в Сибири и на Дальнем Востоке, создание собственного производства полного цикла. Выход на европейский рынок.

* данные Росстата ** данные компании («Янтарь» — с июля 2006 года по июнь 2007 года и прогноз на период с июля 2007 по июнь 2008 года) *** оценка экспертов

«Стефи-VELO»

Образована в 1999 году как торговая компания на базе одного из крупнейших советских заводов «Велта».

Объем производства в 2006 году**: 500 тыс. шт.

Объем производства в 2007 году**: 600 тыс. шт.

Стратегия: развитие производства недорогих экстремальных велосипедов.

Тактика: компания стремится осваивать новые технологии — приобрела оборудование для производства карбоновых рам и планирует запускать новый бренд сегмента премиум, интересный не только российским потребителям. На партнерском предприятии в Китае контролирует практически весь технологический процесс производства. Увеличивает продажи в важных для себя регионах (главным образом на Урале и в Сибири), открывая сезонные точки розничных продаж. В настоящий момент разрабатывает велосипеды для экстремального велоспорта, единственного «экстремального» сегмента, в котором пока не представлена.

Проблемы: замедление роста объемов производства, падение доли рынка вследствие чрезмерно узкой специализации.

Результат: компания выпускает качественные велосипеды, прочно занимая второе место по объемам производства, но значительно отстает от лидера рынка — «Веломоторс».

Новые цели: в течение двух-трех лет занять до 50% российского рынка массовых экстремальных велосипедов и до 30% рынка в целом. Планирует выход на европейский рынок, намереваясь создать совместное предприятие с кем-либо из западных дистрибуторов.

1791 год, когда граф де Сиврак построил из дерева двухколесную машину, считается датой появления на свет велосипеда

«Янтарь» всерьез решил найти в Европе рынок для марок Navigator и Top Gear

Советский бренд «Кама» немало способствовал успеху компании «Аталис»



«Янтарь»

Крупнейший в России производитель детских велосипедов; входит в ГК «Алиса». Перенимает маркетинговые приемы у родственных компаний, специализирующихся на детских товарах.

Объем производства в 2006 году***: 200 тыс. шт.

Объем производства в 2007 году***: 500 тыс. шт.

Стратегия: производство детских и подростковых велосипедов по лицензии.

Тактика: активно наращивает продажи, практически удваивая объем выпускаемой продукции каждый год. Планирует занять третье место по объему производства в России по итогам сезона 2007–2008 годов. Компания завоевывает популярность у потребителей за счет выпуска лицензионных велосипедов — Looney Tunes, Spiderman, Tom & Jerry, Superman, UEFA и др. Такие велосипеды распространяются через магазины компаний-партнеров, торгующих игрушками. Сегмент взрослых велосипедов «Янтарь» осваивает, сотрудничая с дистрибуторами детских товаров, заинтересованными в расширении ассортимента. Особенности налогообложения калининградской особой экономической зоны, где базируется компания, позволяют беспрепятственно ввозить комплектующие.

Проблемы: пока что незначительная доля на рынке взрослых велосипедов, подверженность риску изменения законодательства свободных экономических зон.

Результат: лидер в производстве детских велосипедов.

Новые цели: выход на рынки Европы и СНГ за счет выгодного географического положения завода.

«Аталис»

Один из старейших участников рынка, существует с 1991 года. Компания получила известность благодаря приобретению известных советских веломарок.

Объем производства в 2006 году***: 70 тыс. шт.

Объем производства в 2007 году***: 120 тыс. шт.

Стратегия: выпуск массовых дорожных велосипедов по низким ценам.

Тактика: в 2005 году компания, занимавшаяся до этого оптовыми продажами велосипедов, собранных в Китае по контракту, выкупила у обанкротившейся «Велты» права на марки «Кама» и «Урал», известные широкому потребителю со времен СССР, и начала в Перми их сборку из китайских комплектующих. Кроме того, занимается оптовой продажей импортируемых из Китая велосипедов, предоставляет услуги по обеспечению велозаводов комплектующими. Потери от снижения продаж в зимний сезон компенсирует за счет сопутствующего ассортимента (произведенные в Юго-Восточной Азии снегокаты, лыжи и т. д.).

Проблемы: ориентированность на массовый сегмент, падение популярности советских веломарок, ограниченная география продаж (только Уральский регион).

Результат: входит во второй эшелон крупнейших игроков велорынка, но без высококачественных моделей вряд ли имеет шанс перейти в первый, поскольку прогнозируется падение спроса на дешевые дорожные велосипеды.

Новые цели: разработка современных моделей, увеличение объема продаж. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с44
мысли → с46
деньги под ногами → с47
методы → с48
своя игра → с49

За шаг в сторону от стандартов больше не расстреливают. В корпоративном мире зарождается мода на ненормальность.

Ненормальный менеджмент

текст:
дмитрий лисицин
иллюстрация:
александр житомирский

агентство «Кадровый центр «Соломон» — белая ворона на рынке рекрутмента. В то время как конкуренты бьются над созданием имиджа респектабельной компании, «Соломон» не стесняется выглядеть нелепо. Так, он спонсирует субботний женский клуб, в котором преподаватель духовной семинарии учит женщин, как правильно любить мужчин. А сайт агентства вместо обзоров рынка труда предлагает посетителю видеоролики на религиозные темы: «Мудрость царя Соломона», «Интервью с Богом» и «Письмо небесного отца». «У каждого есть внутренний храм, — витиевато объясняет выбор позиционирования директор агентства Лидия Ткаченко. — Мы стремимся невозможное сделать реальным». Сотрудники «Соломона» тоже неординарны. Например, 23-летний консультант по подбору персонала **Дмитрий Паваренкин** разработал план развития страны и пытается показать его госчиновникам. «Меня интересуют деньги, власть и любовь близких сердцу людей. Третье принадлежит Богу, а остальное в ваших руках, — написал он в письме президенту страны. — Только одно слово, и жизнь изменится. Россия станет мировым центром финансов, знаний, технологий и инноваций». Правда, пока Дмитрию удалось завязать диалог лишь с сотрудниками ФСБ и чиновниками из администрации президента.

«Неадекват», — отозвался о Паваренкине один из пользователей Livejournal. Действительно, и Паваренкин, и его работодатель со стороны кажутся не совсем нормальными. Среднестатистический заказчик десять раз подумает, прежде чем довериться компании, занимающейся пропагандой ветхозаветных принципов. Большинство работодателей сочтут сотрудника, отправляющего письма президенту, мягко говоря, странным и быстро от него избавятся. И совершенно напрасно.

Свободу ненормальным

«Толстяков на работу не берем, — признался участник совместного исследования „Секрета фирмы“ и Национального союза кадровиков (см. **СФ** N°03/2007). — Это противоречит нашим корпоративным принципам».







ALAMY/PHOTAS

Ненормальные сотрудники — ценный актив, который пока используется недостаточно

Исследование показало, что у большинства российских работодателей существует запрет на прием «неформатных» людей. У каждой компании есть нормы и стандарты, регулирующие поведение сотрудников, и предписаний зачастую бесчисленное множество. Например, перечень рабочих инструкций для менеджера магазина среднестатистической торговой сети занимает десятки страниц; день служащего расписан буквально по минутам. «Девianti», которые не вписываются в эти стандарты, обычно либо штрафуют, либо увольняют.

«Вакханалия нормирования» в российских компаниях имеет глубокие корни. Как показал в своей книге «Нормальное и патологическое» французский историк **Жорж Кангилем**, склонность к созданию норм — главная особенность западной цивилизации начиная с XIX века. Под влиянием этой тенденции сформировалось и представление о сущности менеджера как человека, который умеет создавать нормы и наказывать тех, кто от них отклоняется. «Выстраивая бизнес, мы ориентируемся на „Макдоналдс“, — объясняет директор розничной сети компании „Крошка-картошка“ **Дмитрий Акишин**. — Поэтому для нас предпочтительно, чтобы сотрудники всегда следовали стандартам поведения».

Однако несколько лет назад в бизнесе началась переоценка ценностей. Теоретики менеджмента заговорили о том, что девианты полезны для бизнеса. «Начните охоту за мегаломаньяками», — призвал гуру менеджмента **Том Питерс**.

Дело в том, что отклонение от нормы далеко не всегда чревато неэффективностью. Так, несмотря на все свои странности, «Соломон» — вполне успешная компания, растущая вместе с рекрутинговым рынком. И хотя сотрудник-девиант не вписывается в стандарты, он может делать работу по-своему, иногда лучше, чем обычные люди. «Дмитрий Паваренкин — успешный молодой человек и эксперт в своем деле», — говорит Лидия Ткаченко.

Ну а попытки достучаться до президента скорее помогают Паваренкину совершенствовать трудовые навыки: хобби практически не мешает работе. Дмитрий Паваренкин приобретает новые контакты. Кроме того, один из его клиентов — госбанк, и общение с чиновниками, по его словам, помогает лучше понять заказчика. Так что избавляться без разбору от всех девиантов не стоит. При правильном отношении они полезны для бизнеса.

Девianti в меду

ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ „Медторг“ **Вали Расулов** не верит в силу менеджерских технологий. Все эти игрушки, в которые играют корпорации, едва ли могут принести ему какую-то пользу, считает он.

«Большие компании возятся с технологиями рекрутмента и проведения интервью, набирают дерьмо и радуются», — рассуждает Вали. Сам он нанимает людей исключительно на основе интуиции. Иногда она подсказывает ему парадоксальные решения.

Есть распространенная точка зрения, согласно которой у хорошего сотрудника не должно быть проблем с личной жизнью, иначе он постоянно будет думать о том, как эти проблемы решить, и едва ли сумеет нормально трудиться. Подбирая продавцов для временной работы на медовой ярмарке, Вали совершил странный поступок — нанял двух невеселых парней, которых только что бросили девушки. «Мне почему-то показалось, что они будут хорошо продавать», — вспоминает Вали. — Подумал, что им нужно как-то развеять тоску».

Результат, который показали продавцы, ошеломил предпринимателя: они продали в пять раз больше, чем тот рассчитывал. Поразмыслив над причинами столь неожиданного успеха, он пришел к выводу, что неудавшаяся личная жизнь сотрудников как раз и стала для них лучшим двигателем в работе. «Они продавали не мед, а самих себя», — объясняет Расулов.

Бизнесмен решил взять на вооружение новый принцип подбора персонала. Для торговли на ярмарках он целенаправленно нанимал людей, испытывающих

неудачи на личном фронте, и всякий раз эта тактика приносила ему выгоду. «Продавец должен быть сексуально неудовлетворенным», — с улыбкой бросает Вали.

Не так давно «Мёдторг» сменил бизнес-модель: компания перестала заниматься ярмарочными продажами и открыла магазин фасованного меда. Пришлось отказаться и от идеи подбирать продавцов с неудавшейся личной жизнью. По мнению Вали Расулова, сотрудник без любви подобен спринтеру: он хорошо выкладывается «в поле», но вряд ли будет столь же эффективен, если ему придется каждый день стоять по 12 часов в магазине. Впрочем, полностью предприниматель от своего «ноу-хау» не отказался. «У меня есть один неудовлетворенный администратор», — уточняет Вали. — Его все сотрудники ненавидят за дотошность, но работу он делает хорошо».

Успех сотрудников «Мёдторга», скорее всего, случаен: HR-консультанты не считают, что показатели продаж серьезно зависят от личной жизни самих продавцов. Однако, несмотря на свою ненависть к корпорациям, господин Расулов наверняка нашел бы место в одной из них, поскольку большие компании постепенно меняют представление о сущности менеджерского таланта. Согласно новому видению, хороший управленец — это не тот, кто следит за выполнением норм, а тот, кто находит «позитивные отклонения» и умеет их использовать во благо компании.

Черные лебеди

НА ЭМБЛЕМЕ организации Positive Deviance Initiative (PDI) изображены три белых лебедя, летящих вместе с запада на восток, и черный лебедь, который, наоборот, держит путь с востока на запад. Директор PDI **Джерри Стернин** считает, что поиск и поддержка «гадких лебедей», не вписывающихся в корпоративные стандарты, — лучший способ осуществить инновации в компании.

Впервые он увидел таких людей во Вьетнаме, где наблюдал за ходом выздоровления детей, пострадавших от последствий войны. Стернин заметил: некоторые из них, принимавшие те же лекарства, что и остальные, исцелялись гораздо быстрее. Он предположил, что их организм умеет самостоятельно находить способы борьбы с болезнью. Тех, кто использует общие ресурсы, но добивается результатов, заметно превышающих норму, исследователь назвал «позитивными девиантами».

На основе своего открытия Стернин разработал модель изменений, которую уже опробовала на себе компания HP. Суть стратегии в том, чтобы искать сотрудников, которые обладают индивидуальным стилем выполнения работы, а потом копировать этот стиль. То есть нужно превратить отклонение в норму. «Позитивная девиантность резко контрастирует с обычным организационным развитием», — объясняет директор по отношениям с университетами HP **Барбара Во**. — Мы должны искать не поломки в системе, которые нужно устранить, а, напротив, то, что в ней работает слишком хорошо».

В отличие от занятого мировыми проблемами Дмитрия Паваренкина, американский инженер **Чандракант Пател** похож на тихого корпоративного Акакия Акакиевича. «Сдвинулся» он на совсем незаметной проблеме — компьютерных системах охлаждения. Пател стал первым официально зарегистрированным позитивным девиантом в HP. Он занимался технологиями охлаждения микропроцессоров и считал, что компания должна расширить область применения кулеров. Никто из менеджеров

У меня есть один
неудовлетворенный
администратор.
Его все сотрудники
ненавидят за дотош-
ность, но работу
он делает хорошо,,

HP на тот момент не разделял мнение чудака инженера. Тем не менее однажды Пател получил шанс. Он собрал в переговорной менеджеров HP и попытался объяснить, почему, с его точки зрения, переход на новую систему работы обеспечит компании коммерческий успех. Пател сумел заразить руководство своей страстью к кулерам, и, хотя он был простым инженером, его предложение было принято. Через некоторое время HP стала использовать в своих дата-центрах решения, подобные системам охлаждения персонального компьютера. Пател существенно снизил расход энергии в дата-центрах — и получил в награду высокий пост в HP.

«Самый главный ингредиент позитивной девиантности — страсть одиночки, который верит, что HP — то место, где он может реализовать свою мечту, невзирая на то что эта мечта многим кажется неуместной», — объясняет Барбара Во.

Успех инициативы Патела вдохновил HP на дальнейшие поиски позитивных девиантов, и компания еще не раз извлекала пользу из нестандартных сотрудников. «Отклонение — это совсем не то, чего нужно непременно бояться. Тем более нельзя за это сразу наказывать», — отмечает вице-президент HP **Уэйн Джонсон**. — Менеджер должен уметь приглядываться к тому, что делают сотрудники». В российском подразделении HP менеджеры пока только учатся наблюдать за отклонениями подчиненных. Однако компания обещает вскоре взяться за девиантов всерьез.

Стратегия поиска успешных отклонений может принести выгоду и многим другим компаниям — если они научатся отличать полезные аномалии от бесполезных. **СФ**

Премиум-сегмент может быть в любой категории товаров. Даже такой простой продукт, как вода, имеет шансы стать эксклюзивным.

текст: Анастасия Джмухадзе



Основательница фирмы Noka Катрина Меррем упаковала сравнительно дешевый шоколад в красивые коробки и подняла цену в 50 раз, «создав» Noka — самый дорогой шоколад в мире (см. **СФ** №42/2007). Но объектом дорогой переупаковки могут быть и более простые товары. Бутылка Evian Palace стоит \$44, как бутылка хорошего вина. При этом внутри — обычная негазированная вода, в пластиковой упаковке она продается всего за \$2. Потребитель платит сверхцену в основном за бутылку специального дизайна и стальной дозатор, благодаря которому воду можно наливать, не откручивая крышку. Изначально Palace подавали исключительно в дорогих ресторанах. С недавнего времени воду можно заказать домой, при этом отдельно придется приобрести стальную подставку за \$12,5 и сам дозатор за \$15.

Эксклюзивную воду продает по всему миру и компания Bling. Продукты выпускаются ограниченными сериями. Главная особенность всех бутылок — матовое непрозрачное стекло, вручную украшенное кристаллами Swarovski. В обычной пластиковой бутылке вода стоит \$2, в массовой серии — \$20, в ограниченном тираже — \$40. Благодаря разным цветам стекла и кристаллов бутылка превращается в элемент, призванный украшать стол.

Содержимое красивой бутылки вполне может оказаться обычной водой из-под крана. Однако основанная в 2007 году австралийская компания Tasmanian Rain и в самом деле торгует совершенно особой водой. В компании уверяют, что она получена из самого чистого неба земли. Постоянно отслеживая сообщения Всемирной метеорологической организации, Tasmanian Rain фиксирует время и место над Антарктикой, когда воздух был наиболее чистым. Как только ветер проносит облака оттуда к Тасмании, из них собирают чистейшую дождевую воду. Стоит одна бутылка \$5. □

Оцифровка литража

«Сколько я выпил вчера?» — жертвы похмельного синдрома получают ответ на этот вопрос.

На помощь забывчивым придет Beertracker — открывалка, которая никогда не забудет, сколько бутылок пива ею откупорили. Рядом с отверстием, с помощью которого срывается крышка, расположен небольшой пятизначный дисплей, ведущий учет открытым бутылкам. Стоит новое устройство всего 6,5 евро. Правда, люди, которые действительно не могут запомнить, сколько выпили, вряд ли захотят уточнять цифру после бурной вечеринки. Цифровая открывалка скорее будет пользоваться спросом у заядлых спорщиков, нуждающихся в подтверждении собственных алкогольных подвигов.



Угол зрения

Самое бесполезное пространство в любой квартире — это углы.

Если во внутренний угол можно хотя бы повесить полку, то внешний остается бесхозным. Компания Details, produkte + ideen выпустила уникальные рамки для картин или фотографий, «сложенные» под углом 90 градусов. У них есть как внешний, так и внутренний сгиб, не обязательно проходящий по центру. Правда, украшение обойдется в значительную сумму: рамка размером 26 x 15,5 см стоит 198 евро, а 30 x 30 см — 224 евро. Можно сделать рамы по собственным меркам: изобретательница рамок Ивонна Шредер работает и на заказ. Она считает, что фотография «со сгибом» может стать «красным углом» любой квартиры.



Серфинг уходит из открытого моря под крышу. Теперь любителям прокатиться по волнам можно обойтись без аквапарка: достаточно просто зайти в магазин.

текст: **Анастасия Джмухадзе**

На гребне волны



Флоубординг имеет шансы в ближайшие годы стать полноценным конкурентом «натуральному» серфингу

«В новом виде спорта можно кататься на волне, как в серфинге, или съезжать с горки, как сноубордист, а можно выполнять трюки, существующие в скейтбординге», — рассказывает основатель Wave Loch **Том Лохтефельд**.

Новый спорт называется флоубординг, а его изобретатель компания Wave Loch поставила перед собой задачу сделать серфинг доступным в любом месте, даже там, где нет моря или океана.

Придуманная Лохтефельдом искусственная серфинг-установка Flow Ride — это пластиковая поверхность изогнутой формы, имитирующая волну. Она покрыта тонким слоем воды, которую специальные насосы подают со скоростью 30 тыс. галлонов в минуту. На создание первой установки у Тома ушло три года и почти \$2 млн. Чтобы покрыть расходы на запуск проекта, Лохтефельду даже пришлось продать свой дом на берегу океана, стоивший \$950 тыс.

С 1994 года Wave Loch реализовала почти 90 устройств Flow Ride, большую часть — после 2002 года. Стоимость стандартной мини-установки — \$700 тыс., в \$2 млн обойдется «большая волна». Сегодня на территории Северной Америки более 1 тыс. аквапарков, и в 157 уже запланировано установить Flow Ride. В последнее время на этот продукт наблюдается спрос по всему миру — Flow Ride покупают в ОАЭ, странах Европы, в России, Корее, Индонезии и т. д. Есть даже океанский круизный лайнер, на борту которого установлен генератор волн.

Самое необычное применение изобретению Тома нашли в гипермаркете спортивного инвентаря Adrenalina в американском городе Орlando (штат Флорида). Отгородив небольшое пространство рядом со стеллажами с досками

для серфинга и кайтинга и установив Flow Ride, владельцы создали искусственную серфинг-площадку прямо в торговом зале. Испытать новую доску, свои силы или просто разово потренироваться можно за \$20, годовая карта обойдется в \$1346. Открывшийся в 2006 году магазин стал площадкой, привлекая сотни профессионалов и любителей экстремальных видов спорта. Успех необычной идеи на сегодняшний день столь велик, что владелец гипермаркета корпорация

Отгородив пространство рядом со стеллажами и установив там Flow Ride, владельцы гипермаркета создали серфинг-площадку прямо в торговом зале

Go Fish планирует создать целую сеть магазинов, построенных вокруг установок Flow Ride. **Майкл Даунинг**, основатель и CEO Go Fish, считает, что флоубординг в ближайшие несколько лет станет полноценным конкурентом скейтингу и повсеместным развлечением.

Соперником Flow Ride может оказаться и парк Silvertown Quays Venture Xtreme, который сейчас создается в столице Великобритании. По оценкам основателей и инвесторов, в Лондоне и его окрестностях сегодня около 500 тыс. поклонников серфинга, которым негде кататься. В 2005 году начато строительство комплекса, где за 30 фунтов стерлингов (около \$60) можно будет съехать с «гигантской волны» высотой до двух метров. По расчетам создателей, парк откроется в 2011 году и будет привлекать не менее 100 тыс. посетителей в год. Помимо генератора волн там будет бассейн, песчаный пляж и аквариум Biota! площадью почти 14 тыс. кв. м. По мнению мэра Лондона **Кена Ливингстона**, новый парк развлечений станет для лондонцев и туристов одним из любимых мест. □

Киберпреступность обзаводится сферой обслуживания. Большая часть нового рынка объемом \$1,5 млрд приходится на Россию.

текст: **Алексей Гостев**



«Золотую жилу находит не каждый. Но тот, кто торгует старательскими лопатами, всегда заработает свой доллар», — считает **Скотт Беринато**, главный редактор американского журнала CSO и эксперт по корпоративной безопасности.

Хакерский мир недавнего прошлого — это мир охотников за золотом. Множество людей самостоятельно или небольшими группами, применяя «технологии левши», взламывали корпоративные базы данных или пытались захватить управление компьютерами частных лиц. «Входной барьер» на этом рынке был очень высоким. Чтобы бросить вызов системам корпоративной безопасности, хакер-одиночка должен был обладать отличной подготовкой и талантами.

«Сегодня ситуация радикально меняется», — уверен Скотт Беринато. В экосистеме киберпреступности появился новый элемент — сервисная индустрия. Если использовать аналогии из классического преступного мира, рядом со взломщиками выросли десятки мастерских по производству автогенов и отмычек. Игроки такой индустрии сами не совершают преступлений. Однако они могут дать в руки миллионов «неполноценных хакеров» оружие для того, чтобы те начали боевые действия против систем защиты частной и корпоративной информации. «Размер нового рынка уже составляет \$1,5 млрд в год, а большая часть подпольных хакерских компаний находится на территории России», — утверждает Беринато.

Один из способов действия преступной «сферы обслуживания» — создание сетей ботнетов, то есть «зомбированных» компьютеров, используемых для атак на интернет-серверы. Чтобы подчинить себе компьютеры, находящиеся в разных частях планеты, злоумышленнику достаточно заразить их вирусом. Сети ботнетов могут сдаваться в аренду всем желающим. Именно так стали поступать многие российские хакеры. Еще одна форма преступного сервиса — подпольные фирмы, готовые по чьему-то поручению взломать компьютер пользователя и передать доступ к нему заказчику.

В результате корпоративным и личным системам безопасности предстоит столкнуться с угрозами совершенно нового рода — потенциально миллионной армией киберпреступников, опирающихся на поддержку «сервисных» хакеров. □

лучшее из блогов

Марк Андрииссен,
основатель Netscape

В «Заводном апельсине» человека, чтобы заставить смотреть кино, приковывали к стулу и насильно открывали веки прищепками. В компании ABC создали технологию, блокирующую функцию «быстрой прокрутки» при просмотре онлайн-видео, — теперь волей-неволей придется смотреть рекламные ролики. Вот менталитет старых медиа во всей красе! Хотите увидеть, какими вас видят в ABC? Пересмотрите фильм «Заводной апельсин».

BLOG: [Blog.pmarca.com](http://blog.pmarca.com)
<http://blog.pmarca.com>

Сет Годин,
гуру маркетинга

В XX веке главной целью бизнеса была сортировка предложения. В XXI такой целью становится сортировка спроса. На секунду вдумайтесь в эту мысль. Когда ваше «сообщение» достигает нужных людей в нужное время, происходит чудо. Теперь нет смысла в продавлении своих товаров любой ценой. Спрос существует в уже готовом виде — осталось только взять и отсортировать его.

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

Гилл Коркиндейл,
executive coach

Десять лет назад я смеялась над идеей Тома Питерса о «личном брэндинге». Теперь понимаю, сколь я была неправa. Социальные сети вроде LinkedIn и Facebook перенесли брэндинг прямо в частную сферу. Сегодня каждый из нас занимается «личным брэндингом», обновляя фотки на Facebook. Нас учили: делай, что должно, а мир решит, как тебя оценить. Сегодня надо действовать по-другому: делать, что должно, и самому решать, как мир будет оценивать нас.

BLOG: [Letter from London](http://discussionleader.hbsp.com/corkindale)
<http://discussionleader.hbsp.com/corkindale>

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Корни дурного запаха и испорченного товара одни и те же — гуманитарная культура ниже уровня городской канализации //

Моральная кома

Недавно я выгнал из лифта вонючего человека. Хотя в лифте находилась дюжина людей и всем тоже не нравился запах, только я его попросил выйти — остальные молчали.

22 октября 1917 года потные матросы курили в Зимнем дворце. С этого момента у нас стала актуальной проблема гигиены, которая не решена до сих пор. Для сервисной компании вонючие сотрудники — это не просто люди, которые создают неправильную атмосферу. Это бедствие национального масштаба. Как человек не способен подумать о том, что его запах может быть неприятен окружающим, он так же не способен подумать о том, что лампочки, которые освещают витрину и чрезмерно сильно греют, расплавляют товар. Расплавившийся товар просто списывают в брак, и на то же место ставят новый. Корни дурного запаха и испорченного товара одни и те же — гуманитарная культура ниже уровня городской канализации.

Когда, например, у человека с таким уровнем культуры протекает в магазине крыша, он пишет заявку в службу, которая крышу должна починить. Но там на эту заявку никак не реагируют. Тогда товар промокает, и его списывают как брак. И тот же самый неандерталец опять ставит товар на то же самое место. Ну если человек не моется, то и на протекающую крышу ему плевать.

Плохо пахнущие люди текут по жизни в мутном потоке — как дерьмо, попавшее в Москву-реку из предприятия, до которого не добрался «Росбилдинг». У них словно не включается культурный анализатор. Они неживые и, по-моему, обладают лишь базовыми инстинктами. Сейчас хочу есть. Сейчас хочу писать. А сейчас хочу, чтобы было смешно (поэтому включаю ТВ).

Родителям, воспитавшим детей в Советском Союзе, можно влить двойку. Союза давно нет, а люди квартиры по-прежнему не моют годами. Как они оттуда более или менее накрашенными выходят, еще большой вопрос (самое страшное, что проблема с гигиеной касается и женщин тоже). А перевоспитанием заниматься крайне сложно — лучше создавать коллектив из культурных людей. Но на практике это оказывается сложной задачей. Я много раз просил не брать на работу вонючек и говнюков, потому что туалетный утенок никогда не станет лебедем. Чтобы дошло до всех, написал об этом в письме, которое разослали по компании. Ну, так все посмеялись, друг с другом пообсуждали. И уже через десять минут после прочтения взяли на работу нового говнюка.

Борясь с запахом коллег, борешься с тотальным бескультурьем. Мы в компании начали свою войну. Месяц назад вручили одному из подразделений офиса кусок мыла «Евросеть хозяйственное 72%» за неприятный запах. Думаю, им было стыдно... Но молчать ведь нельзя. Толерантность — это когда в одном лифте едут геи, афророссияне и буддисты. И когда им всем друг с другом комфортно. А если двенадцать человек едут вместе с вонючкой в одном лифте и все молчат, то это не толерантность, а моральная кома. □



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



В Kesselskramer считают, что примеры работ дизайнеров и всякие интернет-портфолио — скука и банальщина

Без лица

текст: **Анастасия Джмухадзе**

агентство коммуникаций и рекламы, у которого нет сайта в интернете, вроде бы нонсенс. У небольшой голландской фирмы Kesselskramer, базирующейся в Амстердаме, сайт есть. Но непосвященные вообще не смогут понять, чем занимается эта компания.

Каждый раз, когда загружается или обновляется веб-страница, на ней появляется совершенно разное содержание.

Не меняется только адресный блок. Все остальные кнопки, фотографии, тексты — это просто выдумка, имитация того, как выглядят среднестатистические сайты. Сколько этих элементов, понять невозможно — они появляются в произвольном порядке, а все баннеры на них водят посетителя по кругу. Его отсылают то к рассказам о сенсационном отбеливателе для зубов, то в сообщество пенсионеров или на домашнюю страничку мистера Кесселькрамера, любителя плюшевых игрушек.

Эрик Кессельс, арт-директор агентства, решил, что изложение фактов, примеры работ и всякие интернет-портфолио — скука и банальщина. Он уверен, что лучшими агитаторами станут многочисленные нашумевшие кампании Kesselskramer и умение с неожиданной стороны посмотреть на рекламируемый товар. Сайт-хамелеон дает главную информацию — где и как найти агентство, а уж о том, чтобы незабываемо прорекламировать клиента, оно позаботится.

Хотя весь проект с виду шутка, он вызывает любопытство и интерес посетителей — хочется долистать веб-страницы до конца и выяснить-таки, что же это за компания. По мнению маркетингового аналитика **Оливера Зехорша**, «этот уникальный на сегодня ход наверняка начнут копировать в ближайшее время другие проекты: представьте, сколько времени можно заставить быть в онлайн человека, читающего „пятьдесят страниц в одной“».

Эрик Кессельс — голландский предприниматель, арт-директор агентства Kesselskramer. Родился в 1966 году в Амстердаме. Увлекался фотографией и дизайном, составил несколько известных фотоальбомов. Коллекционирует фотографии и организует выставки. Пишет обзоры и рецензии для многих изданий, является колумнистом журнала Bon International. В 1996 году стал сооснователем рекламного агентства Kesselskramer.

Центральный офис агентства Kesselskramer расположен в церкви, вернее, в старом церковном здании. «Фейковость» агентства проявляется во всем. «У нас нет брэнда и логотипа. Нам они не нужны. Мы не мыслим внутри замкнутых границ», — говорит Эрик Кессельс. В своей деятельности Kesselskramer исповедует ту же философию. «Сегодня задача брэнд-менеджмента — не сохранять целостность брэнда, а фрагментировать его на несколько несвязанных элементов», — объясняет Кессельс. И добавляет: «Брэнд надо уметь обращать против самого себя». Фирменный стиль агентства — это рекламные компании с элементом внутренней пародии на проповедуемые в брэнде ценности. Слоганами отелей Hans Brinker были «Еще больше собачьего дерьма в прихожей» и «Еще больше шума». А ролик сотового оператора Vep доносил сообщение: лучшее, что можно сделать с мобильным телефоном, — просто выключить.

Агентство было основано в 1996 году. Тогда Кессельс случайно познакомился на выставке собак с **Йоханом Крамером**, они разговорились и всю ночь проговорили о псах и рекламе. Хотя штат Kesselskramer невелик и лишь недавно достиг 40 человек, агентство успело сделать кампании для таких марок, как Diesel, Levi's, Audi и многих других. При этом почти все выходило «прекрасно сумасшедшим, хотя некоторые называют это просто креативным». □

Заморить червячка

текст: **Анастасия Джмухадзе**

Житель подмосковного Клина **Михаил Сурков** очень любит насекомых. Любит не только в эстетическом смысле: «Я всегда был неравнодушен к разным гусеницам, бабочкам, паукам. Но то, что я увидел и даже попробовал в Таиланде, поразило мое воображение».

Свои гастрономические пристрастия Сурков решил положить в основу необычного бизнеса: он организовал мини-ферму для разведения коллекционных и съедобных беспозвоночных. «В Таиланде, где употребляют в пищу более 150 видов насекомых, разведение кузнечиков, червей и прочих тварей, на которые обычный россиянин смотрит с отвращением, — весомая статья дохода даже для государственной казны», — рассказывает Михаил Сурков.

«Тараканий» бизнес начался с обычного коллекционирования. Еще школьником Сурков специально поехал в Москву и купил на Птичьем рынке два десятка мраморных тараканов — примерно по 20 центов за штуку. «Тогда, в 1999 году, информации о содержании, кормлении, разведении было очень мало, до всего приходилось доходить на собственном опыте», — вспоминает Сурков. В итоге, чтобы лучше знать своих любимцев, Михаил пошел учиться на биолога.

В 2006 году он вложил свои сбережения, около \$2 тыс., в аренду и обустройство помещения и целенаправленно занялся разведением насекомых на продажу. Сегодня в его инсектарии свыше 20 разновидностей одних только тараканов. Ежемесячные расходы на аренду составляют всего \$250. Первоначальные вложения окупились в первые же месяцы. За 2007 год инсектарий принес владельцу около \$30 тыс.

Особый упор Михаил делает на разведение тех насекомых, которые пригодны в пищу, если их просто поджарить на сковороде. До сих пор большая часть покупателей берет продукцию Суркова не для званых ужинов и обедов в экзотическом стиле, а для коллекции или на корм паукам, ящерицам и птицам. «Тех, кого насекомые интересуют как пища, процентов десять», — полагает Сурков. Однако рассчитывает, что сможет создать в России моду на такую кухню.

Совсем недавно заморские суши воспринимались в России как малосъедобная экзотика. Не исключено, что насекомые тоже отыщут дорогу к русскому желудку



KEYSTONE/PHOTOS

Сейчас Сурков готовит к запуску интернет-магазина. Своим единственным конкурентом он называет стартовавший в 2005 году киевский проект Bugdesign, которому мешает выйти на российский рынок серьезный недостаток — сложность доставки копошащегося товара с Украины. Благодаря интернету Михаил Сурков рассчитывает как минимум удвоить продажи. В дальнейших планах — открытие в Клину тайского кафе, где будут подавать все, что сейчас кажется немыслимым для русского желудка. «Если в Москве к экзотике привыкли, то в Клину, конечно, люди гораздо более консервативны», — огорчается Михаил. — Но 10 лет назад и суши казались необычной едой. Я уверен: начини продвигать моду на жареных членистоногих — и она тоже приживется».

Чтобы приблизиться к мечте, он принимает заказы на отлов редких экземпляров насекомых в любой стране мира. По словам Суркова, на всех животных он оформляет официальные документы как биолог-исследователь. «Постоянного большого дохода такие проекты не приносят, пока были только разовые мероприятия „по знакомству“, — объясняет Михаил Сурков. — Тут важен сам опыт, который я получаю в поездках, приобретение новых видов для себя, да и просто возможность путешествовать бесплатно». Коллекционировать же это может обойтись в заметную сумму: например, три насекомых с острова Мадагаскар обошлись клиенту более чем в \$3 тыс. □

план действий

- запустить интернет-магазин по продаже насекомых
- продвигать товар на подмосковном и московском рынке, заключить договоры о поставках с центральными зоомагазинами
- открыть тайское кафе, где будут готовить насекомых, и ввести моду на такую кухню





лаборатория

АНТИТРЕНД



«СЕКРЕТ ФИРМЫ», IQ MARKETING И ONLINE MARKET INTELLIGENCE ВЫЯСНИЛИ: ЗАРАБОТАТЬ НА МОЛОДЫХ МОЖНО, ЛИШЬ УЙДЯ ОТ ШТАМПОВ МОЛОДЕЖНОГО МАРКЕТИНГА.

Куртуазные карьеристы

текст:

максим котин,
нина данилина

иллюстрация:

анна музыка

Ольга Ващенко ездит из Москвы в родную Вязьму, чтобы понять, что она счастливый человек. Окончив школу, большинство ее знакомых работают там непонятно кем: кто официантками, кто охранниками. Некоторые дошли до того, что в 20 лет уже жениться собрались.

А Ольга Ващенко учится в МГУ на дневном отделении и руководит при этом журналом Exclusive, который создала вместе с одноклассниками. И уж конечно, замуж пока не собирается. Зато собирается через год купить машину (хотелось бы Audi), перебраться ближе к центру Москвы из Марьино (чтобы не жить в пробках), «пока не старая» (до 25) — обеспечить себе и родителям безбедное существование, а в 30 положить деньги в банк и жить на проценты (вот тогда можно будет наконец расслабиться).

Иногда, конечно, случаются минуты душевных сомнений. Нет, не жизнь на банковские проценты вызывает сомнения, а слишком дорогая плата за достижение цели. «Боже, зачем мне все это надо? — спрашивает себя Ольга Ващенко. — Молодость проходит. Уже 20 лет. Не знаю ни одного клуба в Москве. Залпом поглощаю книги по менеджменту, но в этом году не прочла ни одной книги по литературе. Не хватало времени даже

на то, чтобы ПИФы купить». Но вот тогда, когда случаются минуты таких душевных сомнений, хорошо помогают поездки в родную Вязьму.

«Заморозь заморочки», «проверь тусовку», «не тормози — сникерсни»... Исследование «Секрета фирмы», Online Market Intelligence (OMI) и IQ marketing показало, что растиражированные образы, нацеленные на празднующую молодёжь, стремительно устаревают: 20-летние сегодня лихорадочно пытаются заработать свой первый миллион. В то время как маркетологи стараются надавить на замусоленные кнопки праздного веселья.

Отмороженная жвачка

КОГДА ОЧЕРЕДЬ говорить дошла до студентки — будущего врача-ветеринара, **Алексей Попов** думал уже расслабиться на минуту. Он провел не одну сотню фокус-групп наподобие той, которая проходила в Новосибирске. И поэтому легко мог во-

с51



Новое поколение выросло в одно время с Google, Skype и «Евросетью»

нее. Пропадает все веселье», — поясняет смысл постоянной готовности Молодцов.

Делая вариации на тему тусовочного маркетинга, никто как-то не заметил, что со времени запуска «Клинского» прошло почти 10 лет и молодыми теперь стали люди, которым не довелось надевать пионерский галстук и тем более смотреть «Терминатора», выстраиваясь в очереди в видеосалоны.

Рост секретарши

НА РАБОТЕ всегда есть чем заняться. Можно, например, подготовить для клиента нестандартное предложение. Поэтому **Андрей Якоби**, учась в МГУ и работая в Ward Howell, каждый день уходил с работы не раньше десяти, а то и одиннадцати вечера. А работать он пошел, чтобы приобрести опыт, необходимый для успешной карьеры. Пришлось пожертвовать даже университетским КВН, на котором он так ни разу и не побывал, хоть и хотел.

«Свежий выпускник университета стоит \$1000, — объясняет Андрей Якоби. — Многие разочаровываются, когда их после окончания вуза приглашают не на те позиции, о которых они мечтали. Для выпускников это такой же шок, как для городских служб первый снег в Москве».

Поколение «Клинского» вместе с родителями переживало крах советской системы, следило за курсом доллара в 1998 году и осваивало первые допотопные мобильные телефоны. Новое поколение выросло вместе с Google, Skype и «Евросетью», серьезного негативного опыта не имеет и считает вполне достижимыми роскошные интерьеры, которые теперь показывают в российских телефильмах вместо облупленных стен реальных постсоветских квартир. Поэтому готово ради достижения своих целей пожертвовать свободным временем и беззаботными студенческими годами.

Исследование IQ marketing и OMI доказывает, что таких, как Андрей Якоби, гораздо больше, чем кажется маркетологам (см. справку о методике проведения исследования на стр. 53). 53% студентов дневных отделений российских вузов работают, причем 22% — полный рабочий день (несмотря на необходимость присутствовать днем на лекциях). А карьерная мотивация в совмещении работы с обучением оказалась на втором месте после желания приобрести независимость от родителей.

Желание стать успешным управленцем порой находит самые неожиданные про-

образить стандартный рассказ о том, как студентка в детстве во дворе котят лечила. Но лучше бы Алексей Попов не задавал детский вопрос, подразумевающий детский ответ. Потому что расслабиться на минуту не получилось: на вопрос «кем хотите стать?» собеседница четко ответила: — Санветконтроль.

Пришлось приниматься за работу и выяснять, что ночью срываться по вызовам и с разными тварями возиться ей совсем не улыбалось. Другое дело — сиди, бумаги подписывай, а деньги за разные разрешения будут заносить в кабинет сами.

Случай с санветконтролем произошел два года назад, но директор по стратегическому планированию агентства «Естественно» (входит в Media Arts Group) Алексей Попов до сих пор убежден, что целеустремленной, ориентированной на успех молодежи ничтожно мало, если уж все карьерные устремления молодых сублимируются в мечты о взяточном месте. «На вопрос „а зачем вам высшее образование?“ можно получить шикарный букет разнообразных ответов, среди которых вариантов „стать президентом мегакорпорации“ или „построить свой супербизнес“ будет крайне немного», — сокрушается Попов.

Такое убеждение уже не первый год входит в джентльменский набор маркетологов, которые всегда готовы услышать стандартный ответ на стандартный вопрос и порождают на свет один тусовочный брэнд за другим. Помимо «Клинского», триумфально занявшего эту нишу в 1999 году, здесь работали и сухарики «3 корочки Club», и коктейли Трах, и тушь Bourjois Volume Clubbing, и многие другие. «Молодые люди не спешат взрослеть, и если есть возможность продлить веселье чуть дольше, это замечательно», — объясняет **Антон Молодцов**, директор по стратегическому планированию McCann Erickson.

В агентстве изо всех сил помогают молодым людям продлевать веселье. Например, в последней работе для брэнда Stimorol Ice рекламисты явили миру «отморозков», как они называют своих героев. «Отморозки» отличаются тем, что смысл жизни видят в поиске ледяной свежести, а также всегда носят с собой жвачку (потому что «девчонки могут появиться в любом месте и в любой момент»). Такой представляют себе молодежь в агентстве McCann Erickson. «Для них спонтанность — важная ценность. Не очень интересно, если ты что-то планируешь зара-

«Молодость проходит. Уже 20 лет. Не знаю ни одного клуба в Москве. Не хватало времени даже на то, чтобы ПИФы купить»

явления. Будни **Риммы Шафиковой** связаны с танцами, но мало напоминают ролик про беззаботную жизнь. Ее отец, давно работающий в нефтянке, рассказал ей по секрету, что нефть скоро закончится, поэтому она пошла учиться на ИТ-директора. А также изучает перспективный китайский язык в Институте стран Азии и Африки. А когда не учится в двух институтах, арендует класс в одной из школ в Выхине, чтобы дважды в неделю преподавать восточные танцы. Римма считает, что не столько зарабатывает на жизнь, сколько оттачивает менеджерские навыки, упражняясь в управлении коллективом.

У тех, у кого нет необходимости учиться в двух институтах, работа еще меньше напоминает приработок в McDonald's. Исследование показало, что 38% молодых москвичей зарабатывают уже больше 20 тыс. руб. Общероссийские показатели ненамного ниже — таких 25%. Причем 14% уже добились серьезных руководящих позиций (см. график на стр. 54). А кто еще не добился, твердо намерен сделать это в самое ближайшее время.

«Один мой знакомый предприниматель ищет себе секретаря, и он уже в панике, потому что провел десятки собеседований, а найти никого не может, — рассказывает генеральный директор агентства IQ marketing **Наталья Степанюк**. — Каждая вторая начинает разговор с вопроса: „А какие у меня перспективы карьерного роста?“ А перспективы карьерного роста — перекладывать еще больше бумажек и отправлять больше факсов. Я ему посоветовала искать среди тех, кому за 30».

Взялся и сделал

«ДО 2000-х было время быстрых карьер, за три года можно было дорасти до позиции, которой сегодня придется добиваться 10 лет, — замечает **Екатерина Базилевская**, партнер рекламного агентства „Кислород“. — Темп карьерного роста сегодня значительно уменьшился, и многие места заняты».

Чтобы получить знакомые по телеэфиру блага, которые кажутся такими само собой разумеющимися, надо прикладывать куда больше сил, времени и воли. «Экономическая ситуация не дает воз-

можности быть инфантильным», — говорит Базилевская.

Очевидно, поэтому свыше 50% молодежи проводит на работе больше времени, чем в институте (многие успокаивают себя тем, что заработают денег и смогут к 30 годам ничего не делать, живя на ренту). Наверное, поэтому же эти люди как будто не слышали про равноудаление олигархов и бархатную национализацию: 33% молодых намерены создать свой бизнес, а не работать на дядю (причем этот показатель в Москве даже несколько ниже, чем по всей России; топ-менеджерами планируют стать лишь 24%).

Коллега подарила Андрею Якоби книжку **Ричарда Брэнсона** «К черту все! Берись и делай!» незадолго до того, как он покинул Ward Howell. И хотя Якоби утверждает, что не такой человек, чтобы прочесть книгу, да все взять и сделать под ее впечатлением, — но он именно под таким впечатлением взял и сделал. Свое кадровое агентство T&Y Project.

Адепты «тусовочного» маркетинга делают все ровно так, чтобы очень не понравиться «поколению Брэнсона», — в угоду уходящему поколению раздолбаев. Как сухарики «Компашки» со слоганом «Проверь тусовку!» — делают ставку на признание друзей, хотя у многих молодых с друзьями дела не очень (41% совмещающих работу и учебу встречаются с друзьями в лучшем случае несколько раз в месяц). Как «Клинское» со слоганом «Понты не пройдут» — показывают в рекламе таких же парней, хотя на самом деле авторитетами для них являются старшие и более успешные товарищи, а сами они считают себя индивидуалистами (80% считают себя не похожими на других). Как батончик мороженого «Инстинкт» со слоганом «Заморозь заморочки» — «продают» в рекламе свободное время, хотя как раз свободного времени у этих людей нет (занятыми себя называют 83%). «Более того, быть занятым в этой среде модно», — замечает **Ольга Белобровцева**, директор по стратегическому маркетингу IQ marketing.

Все равно что-нибудь

20-ЛЕТНИЙ **Павел** (он просил не указывать его фамилию) не носит по город-

О ПРОЕКТЕ

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «АНТИТРЕНД» — ежемесячные исследования журнала «Секрет фирмы», маркетингового агентства IQ marketing и агентства Online Market Intelligence (OMI). Цель участников проекта — противостоять упрощенному представлению маркетологов о потребителях как о целевой аудитории «активных людей 20–30 лет с доходом средним и выше среднего». Разбив стекло, через которое многие смотрят на аудиторию, и открыв реальный мир, мы надеемся показать возможности для новых маркетинговых прорывов и расширения бизнеса. Для достижения этой цели каждый раз участники проекта проводят глубинные интервью с аудиторией, а полученные инсайты проверяют с помощью современных количественных исследований.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

ОСНОВНАЯ КОНЦЕПЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ сформулирована специалистами IQ marketing на основе анализа существующих трендов. В ходе исследования выработаны базовые гипотезы и проведено 7 глубинных интервью. Полученные данные проанализированы экспертами агентства и затем проверены с помощью онлайн-опроса участников интернет-панели Online Market Intelligence (OMI).

К онлайн-опросу привлекались участники access-панели OMI. Панель — это сообщество людей, принимающих участие в социологических и маркетинговых исследованиях, а также тестировании и разработке новых продуктов за вознаграждение. Панель компании OMI на сайте Anketka.ru насчитывает около 180 тыс. участников в России и СНГ, которые рекрутируются более чем из 100 источников: сообществ по интересам, почтовых служб, поисковых систем, порталов знакомств и т. д. При регистрации панелист указывает электронный и почтовый адреса и заполняет подробную профильную анкету, что позволяет в дальнейшем обращаться к целевым аудиториям различных товаров и услуг. Панель OMI соответствует профессиональным стандартам ESOMAR и CASRO в области качества данных.

Участниками онлайн-исследования стали жители России в возрасте от 18 до 23 лет из городов-миллионников. С помощью случайной выборки были определены 300 человек, которые ответили на анкету, содержащую 40 вопросов.

«Это поколение может обломаться обо все, обо что обломалась Америка 1960-х. Консьюмеристская погоня за холодильниками взорвалась революцией»

ским улицам, симулируя успешность, чтобы привлечь к себе внимание девушек. Так делают пикаперы, а он натурал — ему никакие техники не нужны. «Натуралам все девушки дают просто потому, что те красивые и обаятельные», — поясняет он.

Впрочем, для тех, кому дают не все девушки за красоту и обаяние, Павел готов организовать тренинг за \$2 тыс. Один из его клиентов (он предприниматель, хотя и не намного старше своего учителя) после трехмесячных занятий выбрал несколько кандидаток на роль своей главной герлфренд. Теперь выбирает окончательный вариант.

«В отличие от предыдущего поколения раздолбаев эти люди отличные инвесторы и ко всему относятся как к инвестициям, в том числе к отношениям с людьми. Особенно не рефлексируют. Я им даже завидую», — говорит Наталья Степанюк.

«Новое поколение стремится быть прагматичным во всем, будь то выбор учебы, работы, любви или брэндов», — добавляет Ольга Белобровцева.

Любая покупка — это тоже инвестиция в «правильный» образ жизни, «правильный» брэнд или «правильный» имидж. А правильное, разумеется, не может быть массовым. Андрей Якоби подчеркивает, что не смотрел два самых кассовых российских фильма — «Иронию судьбы. Продолжение» и «Самый лучший фильм». Зато слышал, где продается пиво, которое, в отличие от остального, можно пить (правда, сам до этого места так и не добрался, потому что времени нет). И он в восторге от «Царской охоты» **Аркадия Новикова** (в которой никогда, правда, не был).

«Если они покупают машину, то старую BMW, а не новую Toyota, а если носят драные джинсы, то это драные джинсы

Diesel», — говорит Ольга Белобровцева. Маркетинговая ловушка здесь в том, что такое «инвестиционное» отношение к брэндам, как ни странно, убивает лояльность — сколь быстро молодые готовы подсесть на брэнд, столь же быстро они будут готовы с него соскочить, если он перестанет соответствовать их представлениям о правильных «инвестициях».

Впрочем, с этим можно бороться. Например, так, как сингапурская компания Out of the Box, которая в прошлом году запустила для местных студентов две новых линейки: Anything («Что-нибудь») — газированные напитки шести вкусов (кола, лимон, яблоко и др.) и Whatever («Все равно») — холодный чай с разными добавками. Хитрость была в том, что банки напитков с разными вкусами были абсолютно одинаковые. Пока не откроешь — не узнаешь, какой вкус тебя ожидает. Вряд ли этот брэнд проживет долго, но долго и не надо. Создание ярких и заметных своей новизной «брэндов на час» может быть вполне неплохим рыночным предложением для молодых «инвесторов». И хорошей альтернативной вколачиванию денег в лояльность.

Облом натуралов

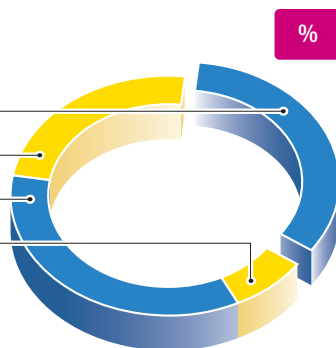
КОГДА Ольга Ващенко прислали ссылку на предложение туристической компании провести 10 дней в трехзвездном отеле на Мальдивах за 70 тыс. евро, она безумно захотела туда. Рассматривала бассейн, стеклянные полы, отдельный пляж — вместо того, чтобы задуматься о цене (в которую турфирма явно по ошибке добавила лишний нолик). «Надо мной потом все друзья смеялись», — признается она.

Сегодняшние 20-летние — это, по сути, первое поколение, созидающее в нашей стране массовые буржуазные ценности. Беда в том, что в действительности оно не очень хорошо понимает, за чем гонится. «Это поколение может обломаться обо все, обо что обломалась Америка 1960-х», — говорит Наталья Степанюк. — Консьюмеристская погоня за холодильниками и автомобилями взорвалась настоящей революцией».

С другой стороны, от этого поколения мотивированных и лишенных рефлексий «карьерокопателей», помимо обломков от «обломов», останутся бизнесы, работающие как часы, от Калининграда до Камчатки. А страна, может быть, наконец избавится от квартир с обоями в цветочек. **СФ**

Капитальный проект о какой карьере думают студенты

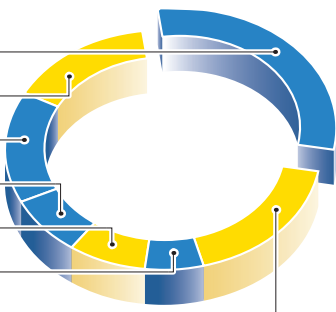
- 33 Стать предпринимателем
- 24 Продвинуться по карьерной лестнице
- 35 Стать профессионалом
- 8 Другое



Источник: онлайн-исследование журнала «Секрет фирмы», агентств Online Market Intelligence и IQ marketing

Молодые профессионалы какие должности занимают в компаниях работники 18–23 лет

- 30 Специалист
- 15 Технический / обслуживающий персонал
- 15 Административный работник или секретарь
- 8 Топ-менеджер
- 8 Рабочий
- 6 Руководитель отдела
- 18 Другое



Источник: онлайн-исследование журнала «Секрет фирмы», агентств Online Market Intelligence и IQ marketing



Радиостанция №1

TNS GALLUP MEDIA

RADIO- INDEX. МОСКВА. 06:00 - 00:00

КОМКОН-МЕДИА

МОНИТОРИНГ АУДИТОРИИ РАДИОСТАНЦИЙ. МОСКВА.

	DAILY REACH, 12+	2 ПОЛУГОДИЕ 2007	
		ТЫС. ЧЕЛ.	%
1	АВТОРАДИО	1160	12,2
2	РУССКОЕ РАДИО	1147	12,0
3	РАДИО ШАНСОН	1128	11,9
4	РЕТРО FM	1124	11,8
5	ЕВРОПА ПЛЮС	1031	10,9
6	МИЛИЦЕЙСКАЯ ВОЛНА	864	9,1
7	МАЯК	846	8,9
8	РАДИО РОССИИ	787	8,3
9	ЮМОР FM	763	8,0
10	ЭХО МОСКВЫ	759	8,0

	DAILY REACH, 12+	2 ПОЛУГОДИЕ 2007	
		ТЫС. ЧЕЛ.	%
1	АВТОРАДИО	1214	12,9
2	ЕВРОПА ПЛЮС	1178	12,5
3	РАДИО РОССИИ	1172	12,4
4	РУССКОЕ РАДИО	1115	11,8
5	РЕТРО FM	1047	11,1
6	РАДИО ШАНСОН	999	10,6
7	МАЯК	972	10,3
8	ЭХО МОСКВЫ	906	9,6
9	МИЛИЦЕЙСКАЯ ВОЛНА	828	8,8
10	ЮМОР FM	764	8,1

ПРИВЕДЕНЫ ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ TNS GALLUP MEDIA И КОМКОН-МЕДИА

ВЕЩАТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ ПРОФ-МЕДИА



ИНВЕСТИЦИИ В ПРОЕКТЫ, ГДЕ ПОКА РАСТУТ ЛИШЬ УБЫТКИ, МОГУТ ОКАЗАТЬСЯ ВЫГОДНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ. ЕСЛИ РЕЧЬ ИДЕТ ОБ ИНТЕРНЕТ-СТАРТАПАХ, СОБЛЮДАЮЩИХ ДВА УСЛОВИЯ: ДИНАМИЧНО РАСТУЩАЯ АУДИТОРИЯ И ПОНИМАНИЕ ТОГО, КАК НА НЕЙ МОЖНО ЗАРАБОТАТЬ. **ТЕКСТ: КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ**

Отсрочка платежа



Еще недавно все было просто. Инвестор смотрел на ИТ-проект, оценивал его выручку и решал, сколько стоит бизнес. Студенты учили метод дисконтирования финансовых потоков, практики анализировали значения мультипликаторов для разных рынков. Определяли коэффициенты для анализа стоимости проекта по методу аналогий.

С недавних пор для инвесторов наступили сложные времена. Определять «мультипликаторы» не имеет смысла, метод дисконтирования не работает. Потому что нет самого главного — этих самых финансовых потоков. Вернее, они есть. Но только отрицательные. Тем не менее именно сделки с убыточными проектами становятся хитами, и именно проекты с отсутствующей (или крайне незначительной выручкой) имеют сегодня в Рунете самую большую потенциальную капитализацию. Инвесторы научились оценивать и их. Теперь им осталось научиться лишь переводить расчетную стоимость в реальную. Предполагается, что до этого «часа X» осталось два, максимум три года.

Разные люди

«НА ИТ-РЫНКЕ есть два типа инвесторов, — говорит **Николай Митюшин**, директор по инвестициям венчурного фонда АВРТ. — Условно говоря, инвестирующие в „софтверные“ и „веб“-проекты. И, соответственно, два типа проектов с совершенно разными моделями оценки, а главное, с разной философией».

Венчурный фонд АВРТ один из немногих заявляет сферой своих интересов специализацию на ИТ-проектах, причем го-

тов инвестировать и на самой рискованной ранней стадии.

«Чем инвестиции в софтверный проект отличаются от веб-проекта? — продолжает Николай. — В софтверном проекте ты должен иметь revenue from the day one. Продажи должны идти с первого дня существования. Выпустил продукт — продавай. Не продается — значит у тебя проблемы. С большинством веб-проектов все не так. Здесь прибыли может и не быть. У значительного числа проектов в вебе другая задача: собрать пользовательскую базу, а уж после заняться ее монетизацией».

Если воспользоваться конструкцией Николая Митюшина, то и не только подход, логика, но и даже последовательность действий в оценке таких проектов оказывается разной. В первом случае мы *сегодня* оцениваем объем продаж — и пытаемся дать прогноз на будущее. Зная выручку, определяем стоимость проекта в кратном количестве годовых оборотов. Во втором случае главное — определить, сколько проект будет стоить там, в будущем, через два-три года, когда с таким трудом собранная аудитория начнет наконец генерировать доход. И вот уже тогда, двигаясь из «будущего» в «прошлое», можно определить, сколько будет стоить проект через год, через шесть месяцев и на старте. Когда, собственно, никаких доходов пока еще нет. В такой системе координат эквивалентом денег становятся пользователи, главным документом — график приращения этого актива. И, как следствие, главной задачей стартапера — выполнение этого графика.

«В софтверных проектах есть такой термин — validated sales roadmap. График подтверждения продаж, — продолжает Николай Митюшин. — Создатели бизнеса предполагают дату первой продажи, за-

тем предполагают, как эти продажи будут расти. Чем дальше продвигается компания по пути увеличения выручки, подтверждая свои прогнозы, тем выше доверие к этим оценкам, ниже риски, а значит, и выше стоимость входа для инвесторов. Команда доказала свою состоятельность, проект — жизнеспособность, продукт — востребованность.

В случае с интернет-проектами, где основная цель — набор пользовательской базы, аналогом графика прироста продаж выступает подтверждение прироста пользовательской базы.

По большому счету, как мыслит инвестор? В первом случае: вложил доллар, получил два доллара роста с продаж. Во втором случае — вложил доллар, получил на выходе трех пользователей.

Там, где через два-три года возникнет выручка проекта, можно будет обсуждать его стоимость. Пока же инвесторам, чтобы рассчитать возможную капитализацию интернет-стартапа, приходится пользоваться суррогатом финансовых потоков — оценкой прироста пользовательской базы.

Покажи деньги

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА Николая Митюшина — The Four Steps to the Epiphany Стивена Гэри Бланка. Бланк — успешный ИТ-предприниматель, запустил и успешно продал несколько ИТ-стартапов в Силиконовой долине. Его книга — отличный пошаговый инструмент для ИТ-предпринимателя.

«The Four Steps to the Epiphany заточен под софтверные проекты, — говорит Николай. — Там каждая мантра начинается с того, что вы должны показывать выручку. С первых дней, с первой продажи, и постоянно придерживаться плана. Мотиваться на выручку».

Созвучно The Four Steps to the Epiphany есть и плеяда инвесторов, которые научились — и очень хорошо умеют это делать — инвестировать в проекты, где с первых дней появляется доход. И они не понимают, как может быть по-другому. Такие инвесторы настороженно относятся к проектам другого типа. К тем, где денег — по крайней мере поначалу — нет. Это выбивает почву из-под ног. И делает обстановку слишком нервной.

Например, Insight Venture Partners и Openview Venture Partners — партнеры ABRT и опытные американские инвестфонды, на чьем счету целый ряд успешных ИТ-проектов, в свое время отказались от инвестиций в Skype и Facebook. В точности соблюдая принцип: «Нет выручки — нет инвестиций».

Однако это правило не такое уж и непререкаемое. Другой партнер ABRT, европейский венчурный фонд Mangrove Capital Partners, разглядел тот же Skype и сумел впоследствии продать его e-Bay за \$2,6 млрд. Чтобы совершить нечто подобное, инвестору и предпринимателю нужно определить для себя две вещи: тот самый способ увеличения пользовательской базы и способ ее монетизации, когда для этого настанет время.

Многообразие выбора

«НУЖНО ТОЧНО ПОНИМАТЬ, как мы будем монетизировать нашу аудиторию, — говорит **Наталья Моисеевкова**, директор проекта Rb.ru, в свое время возглавлявшая проект E-xecutive.ru, успешно проданный в октябре 2006-го холдингу «Проф-медиа».

Способов монетизации аудиторной базы не так много: можно показывать пользователю рекламу, можно продавать ему

Секрет подписки на «Секрет фирмы»

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



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



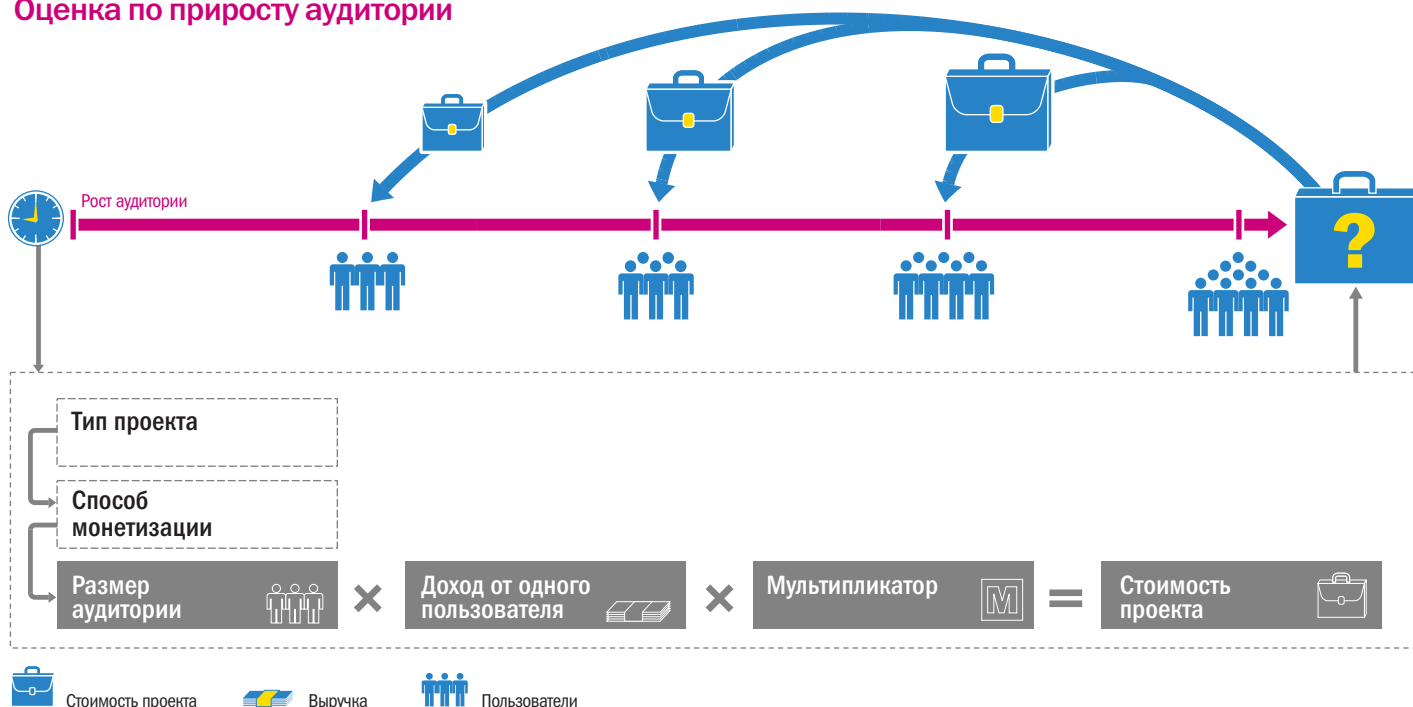
реклама

Две модели оценки интернет-проектов

Оценка по выручке



Оценка по приросту аудитории



услуги. У каждого из них есть свои подпункты и сопутствующие им более или менее экзотические вариации.

Так, интернет-рекламу принято делить на «медийную» (как правило, баннерная) и «контекстную» (демонстрирующаяся с учетом «контекста», например ключевых слов в поисковом запросе). Говоря о продаже пользователю услуг, можно предлагать ему как доступ к более широкому функционалу — платный аккаунт (Livejournal.com), доступ к базе данных (LinkedIn.com), так и продавать любые товары и услуги. Сервис может получать комиссионные с мик-

роплатежей, отчисления от различных партнерских программ (Ozon.ru). Еще один потенциальный вид дохода — перепродажа контента, который создают сами пользователи, будь то новости, записи в блогах, видеоролики или базы данных.

Как говорит **Сергей Молчанов**, генеральный директор входящей в холдинг РБК компании «Хостинг-центр», способов монетизации пользовательской базы существует бесчисленное множество. Но каждый из них является лишь следствием бизнес-модели, выбранной для проекта. «Если вы понимаете, в чем ваша бизнес-модель, ка-

кую потребность вы удовлетворяете, какую ценность создаете, что здесь является продуктом, почему и за сколько пользователи будут этот продукт приобретать, тогда вы сможете рассчитать свои будущие доходы», — говорит Наталья Моисеенкова.

Разглядеть ценность

КОМУ ЖЕ, как не создателю проекта, знать, в чем суть его бизнеса. Соответственно, найти и способ заработать на аудитории проекта не составит труда. Это в теории. На практике даже такой известной компании, как LinkedIn (социальная сеть в США, по об-

разу и подобию которой был сделан Мой-Круг), потребовались несколько лет и почти предкризисная ситуация, чтобы найти ответ на этот вопрос. Оставаясь убыточной при огромной аудитории 5 млн пользователей, весной 2005 года LinkedIn пришлось проделать колоссальную аналитическую работу, чтобы найти способ превратить потребности своих пользователей в деньги. Сегодня такая задача маячит перед каждым создателем интернет-сервиса.

«Как обычно, проводится анализ подобного проекта, — говорит Николай Митюшин. — Вся аудитория разбивается на группы, исходя из модели поведения, мотивам и целям. В случае с LinkedIn создатели проекта смогли выделить несколько групп пользователей. Кто-то из них просто использовал LinkedIn в качестве записной книжки, кто-то с помощью сайта поддерживал связь с хорошо знакомыми людьми, кто-то занимался активным налаживанием контактов, но самой интересной группой оказалась группа профессиональных рекрутеров и консультантов, которые составляли всего 2% от аудитории проекта, но именно они хотели получить прямой доступ к остальным 98% пользователей». На них-то и решил заработать сервис, внедрив пакет дополнительных платных услуг — доступ к базам резюме, организацию массовых рассылок и пр.

В 2007 году выручка LinkedIn составила около \$100 млн, что близко к показателям Facebook, аудитория которого на порядок больше. Сегодня Николай Митюшин готовит к запуску собственный проект — социальную сеть «ВсеВ teme.ru», адресованную лидерам сообществ. Команда «ВсеВ teme.ru» потратила около года на изучение своей аудитории, лидеров сообществ интернета. Только в социальной сети «ВКонтакте.ru» были проанализированы мотивы создателей нескольких сот тематических групп. «Мы совершенно четко видим, что там есть люди, которым по разным причинам важно собрать вокруг себя близких по духу людей. Выявив эту группу пользователей и определив их потребность, можно предложить им соответствующие услуги». В случае Николая этой «услугой» станет сервис, позволяющий лидерам сообществ сформировать свою собственную социальную сеть. В случае «ВКонтакте.ru» такой услугой стал платный сервис, позволяющий с помощью SMS повысить свой рейтинг в сообществе. «ВКонтакте.ru» так и не «включил» рекламные показы, но нашел иной способ монетизации потребностей своей аудитории.

«Есть проекты, которые пока продают исключительно радость. И даже они стоят сейчас десятки миллионов долларов»

Подушный доход

ПО МНЕНИЮ Натальи Моисеенковой, определенным типам проектов соответствует своя наиболее вероятная модель монетизации. Медиапроектам ближе рекламная модель, социальным сетям и проектам, основывающимся на философии Web 2.0, — сервисная.

Хотя никто не может точно определить объем российского рынка интернет-рекламы, но с тем, что сумма порядка \$300 млн, соглашаются все. Оценщики демонстрируют оптимизм как относительно текущего положения дел, так и динамики. «Рынок научился продавать рекламу в интернете», — считает Леонид Делицин, эксперт ИК «Финам». А значит, научился и пересчитывать трафик в деньги. Так что если речь идет о «медийной» модели, то, зная прогноз на аудиторию, посчитать доходы можно довольно точно.

Что касается сервисной модели, то логика здесь также несложна. Задача — определить ARPU (average revenue per user — средний доход от одного пользователя). Тогда, умножив этот показатель на пользовательскую базу, можно будет вычислить и совокупный доход.

По словам Михаила Гуревича, генерального директора компании «Медиа Мир», управляющей развлекательными проектами холдинга РБК, с надежным определением ARPU возникают определенные сложности. «Достоверно я слышал только об ARPU Classmates — он составлял \$3,3», — говорит он. «Да и использование показателей схожих проектов для оценки по аналогии всегда чревато большими погрешностями», — добавляет Леонид Делицин. Тем не менее рассчитать доход от проекта, базируясь на логике ARPU, возможно.

Так, проект E-xecutive сравнивал себя с онлайн рекрутинговыми проектами, а также специализированными ресурсами, адресованными схожей аудиторией, например, Финмаркет и Sostav.ru. Приобретенный «Финамом» проект «Астростар.ru», предоставляющий гороскопы для широкого круга проектов — Rambler, «Мамба» и пр. — уже имел на момент покупки стабильные финансовые потоки и позволял анализировать и прогнозировать рост продаж как «корпоративным»,

так и «частным» заказчикам. Запущенный в прошлом году проект компании «Е-генератор» Drugme.ru (сообщество людей, желающих быть здоровыми), где уже ведутся переговоры с потенциальными покупателями, оценивался из расчета аудитории профильных сайтов (категория «Здоровье») и данных внутренних исследований, показывавших, что такие ресурсы формируют выручку от \$300 до \$400 тыс. в год, а также оцениваются покупателями в \$0,6–1 млн. Как говорит генеральный директор «Е-генератора» Юрий Белоусов, задача руководителя подобного венчурного проекта — убедить покупателя в том, что проект достигнет заявленных показателей по представленному бизнес-плану.

Цена веры

«ЛЮБАЯ ОЦЕНКА содержит слагаемое „альфа“, отвечающее за иррациональную составляющую, — говорит Елена Масолова, партнер фонда „Рувенто“. — Это слагаемое может быть как отрицательным, так и положительным. Но оно учитывает ожидания инвесторов».

«У меня есть друг, который часто жалуется, что оборот его компании — \$100 млн, примерно столько же, сколько и у Facebook, но Facebook стоит \$16 млрд, а бизнес моего друга далеко не столько», — говорит Михаил Гуревич. «Мало того, — продолжает он. — Есть проекты, которые пока продают исключительно радость. И даже они стоят сейчас десятки миллионов долларов».

Михаил оговаривается, что конечно, десятки миллионов стоят тот, кто, по мнению инвесторов, сможет конвертировать «радость» в доходы. «Rambler до прошлого года показывал минус, — объясняет Михаил, — тем не менее его капитализация составляла почти \$0,5 млрд». По сути, эти \$0,5 млрд и есть стоимость веры инвесторов в способность проекта превратить свою аудиторию в деньги.

«Если у вас есть помещение, которое не окупается за счет аренды, вы можете провести там выставку и заработать на продаже картин, — такую метафору предлагает Михаил Гуревич. — Если у вас есть площадка, на которую заходит аудитория, вы найдете, что ей продать». **СФ**

СЕГОДНЯ ОБЩЕЕ ЧИСЛО ПРОВАЛЕННЫХ ПРОЕКТОВ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (CRM) ВЕЛИКО КАК НИКОГДА. ПРАВЫ ЛИ ТЕ, КТО УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО CRM — ЭТО ДЕНЬГИ, ПУЩЕННЫЕ НА ВЕТЕР?

текст: **Юлиана Петрова**

CRM на постном масле



стандартные запросы и т. д. Подобный случай увековечен в известном фильме «Красотка», героиню которого грубо выпроваживают из модного дорогого салона, заподозрив ее в финансовой несостоятельности.

Отсев ненужных клиентов некоторые компании делают основой своей коммерческой стратегии, и среди них крупнейшая американская сеть по торговле бытовой техникой Best Buy. Ее руководство сочло, что из 500 млн покупателей, ежегодно посещающих магазины сети, 100 млн человек — гости нежеланные, и решило бороться с ними путем ужесточения дисконтной политики.

Но больше других в позиционных войнах с неинтересными клиентами поднапорели представители финансового сектора. Так, крупнейшая в мире инвестиционная компания Fidelity Investments установила специальную АТС, которая идентифицировала мало значащих для организации розничных клиентов — тех, на чьем балансе было до \$10 тыс., — и ставила их в длинную очередь на беседу с инвестиционными консультантами, тогда как ценные клиенты обслуживались быстро и вне очереди. «Надоело ждать? Пользуйтесь нашим веб-сайтом», — отвечали офис-менеджеры Fidelity на упреки «физиков».

«Во всем мире компании плюют на клиентов. Любят лишь тех, кто приходит с парадного подъезда с золотой кредитной карточкой. А если зайдет потребитель попроще да без предварительной договоренности, недружелюбный прием ему гарантирован» — такими словами **Артемию Лебедеву**, основатель и владелец «Студии Артемия Лебедева», открыл диспут на те-

Артемию Лебедеву считает, что концепция CRM — фикция, поэтому желающих ее внедрить не видно

Клиент нон грата

В КОНЦЕ ИЮНЯ прошлого года американский провайдер услуг широкополосного доступа в интернет Sprint Nextel разослал 1000 своих клиентов необычное письмо: он официально отказал им в дальнейшем обслуживании на том основании, что они злоупотребляют обращениями в службу технической поддержки. Обиженные пожаловались на дискриминацию со стороны Nextel в совет по делам потребителей Нью-Йорка. Ведомство встало на сторону

«изгнанников» и обязало компанию выплатить каждому пострадавшему по \$200 — ровно столько, на сколько был бы оштрафован сам клиент в случае досрочного расторжения двухлетнего договора с Nextel.

По всему миру компании любого размера и профиля отбраковывают клиентов, не соответствующих их представлениям о хорошем покупателе: чересчур активных, приобретающих товары или услуги на слишком малые суммы, имеющих не-

му «Клиент — это враг?» на CRM-форуме компании Microsoft. А оппонентом Лебедева в этом словесном поединке был **Игорь Манн**, соучредитель издательства «Манн, Иванов и Фербер», который под напором риторики Лебедева быстро сдал свои позиции.

Плохие анализы

«КОМПАНИЯ, ориентированная на клиентов? Чушь. Даже если ее возглавляет директор, радеющий за потребителя, он сидит на горе аморфных сотрудников, не желающих ничего делать», — добавляет Артемий Лебедев. И раз ориентированности на клиентов в природе не существует, то и в концепции CRM нет никакого смысла, а проекты по внедрению систем CRM — пустая трата денег.

К мнению владельца студии дизайна, известного своим эксцентричным отношением к собственным заказчикам, стоит прислушаться хотя бы потому, что оно полностью подтверждается статистикой. По данным исследования компании AMR Research, лишь 16% всех CRM-проектов в США и Европе обеспечили ощутимый возврат на инвестиции. Остальные же обернулись чистыми убытками либо никак не сказались на операционных показателях деятельности предприятий.

А в прошлом году аналитики Forrester Research опросили руководителей 260 компаний, ведущих CRM-проекты. Главные вопросы: как благодаря CRM улучшился их маркетинг, каковы методы анализа клиентуры, что произошло с сервисом и непрямыми продажами? Картина оказалась удручающей. Около половины респондентов оценили способность своих компаний разрабатывать и стандартизировать маркетинговые технологии как находящуюся на уровне ниже среднего. Возможности своих организаций по взаимодействию с клиентами 60% опрошенных характеризуют так же или даже еще более скептически. То же самое с анализом данных о клиентах. Архивы предприятий пухнут от собранных сведений о потребителях, начиная с демографических сводок и заканчивая процентами отклика на маркетинговые акции, но бизнесмены по-прежнему испытывают трудности с превращением их в конкретные сценарии клиентского поведения, то есть с поиском ответа на главный вопрос: что же этим клиентам все-таки нужно? В частности, 38% респондентов оценили практику применения

Консультанты промучились с проектом, и стало очевидно: незачем было тратить \$200 тыс. только ради того, чтобы убедиться в профнепригодности продавцов

аналитических функций своих CRM-систем как плохую или находящуюся на уровне ниже среднего.

Более того, история западного бизнеса изобилует примерами того, как процветающие компании из-за трудностей с освоением CRM теряли доли рынка, недобирали сотни миллионов долларов выручки и несли убытки. Хрестоматийный случай: крупный производитель конфет Hershey затратил на внедрение CRM-системы \$112 млн, но вместо ожидаемого ускорения прохождения заказов от потребителей до складов получил хаос: заявки от ритейлеров терялись, продавцы Hershey саботировали систему, а поставки по уцелевшим заказам опаздывали на месяц. В результате покупатели шоколадных батончиков перекинулись к Mars и Nestle, а Hershey недосчитался \$100 млн выручки, при том что предполагался 6-процентный прирост продаж.

В России крупнейшим провалом такого рода стал проект по запуску системы биллинга Amdocs (это разновидность CRM) в семи межрегиональных «дочках» телекоммуникационного холдинга «Связьинвест». Внедрение Amdocs Clarify совет директоров «Связьинвеста» одобрил в конце 2004 года, причем затраты на софт и его внедрение для всех МРК исчислялись астрономической суммой \$505 млн. По расчетам IBM Consulting, генерального подрядчика проекта, к 2009 году использование системы должно было обеспечить среднегодовой рост доходов МРК более чем на \$180 млн и среднегодовое снижение издержек на \$60 млн. Но вышло иначе. Проект по внедрению Amdocs, на который «Связьинвест» уже потратил почти \$90 млн, фактически заморожен. А консультанты из McKinsey, приглашенные, чтобы найти решение проблемы, изучили ситуацию с внедрением Amdocs во всех «дочках» и рекомендовали списать эту сумму в убытки.

Кнут для сейлза

КАЗАЛОСЬ БЫ, идея CRM служит двум благородным целям — повышению эффективности сбыта и привлечению но-

вых клиентов. В чем же причина многочисленных неудач?

Дело в том, что руководители компаний попадают на удочку софтверных компаний и консультантов, сулящих, что CRM разом решит насущные проблемы предприятий. А именно: снизит зависимость фирмы от отдельных менеджеров по сбыту, поможет привлечь новых клиентов и обеспечит рост продаж. Такие обещания несбыточны.

Главное заблуждение — рассматривать CRM как гарантию роста продаж. Вот пример из практики московского издательства, выпускающего несколько отраслевых журналов. Руководство издательства было озабочено низкими доходами от рекламы. Оно не пожалело \$200 тыс. на закупку CRM-софта и оплату услуг консультантов — лишь бы решить проблему. Полгода консультанты вместе с представителями заказчика составляли сводную базу данных по рекламодателям, в которой было ни много ни мало 5 тыс. компаний. Когда стали ее чистить, оказалось, что 95% были «мертвыми душами». Тогда у руководства возник вопрос: чем же так занят отдел продаж в составе 10 человек, если не способен обработать три сотни рекламодателей? Генеральному директору посетила гениальная мысль — пристыковать офисную АТС издательства к CRM-системе и проверить, как сотрудники тратят свое рабочее время и по каким телефонным номерам звонят. А также устроить так, чтобы они получали напоминания о том, что в определенный день нужно позвонить конкретному клиенту и выяснить, включил ли он издательство в рекламный бюджет и когда намерен подписать договор. Консультанты и айтишники несколько месяцев промучились с этой задачей, и к моменту завершения их трудов всем стало очевидно: незачем было тратить \$200 тыс., только чтобы убедиться в профнепригодности продавцов. Дешевле было бы их выгнать и нанять других, а над ними поставить начальника отдела продаж, который был бы в курсе текущего положения

с61



Игорь Манн соглашается со своим оппонентом: «Компаний, ориентированных на клиентов, нет — по крайней мере в России»

дел. Генеральный директор так и поступил, но потраченных денег было уже не вернуть.

Другая утопия — повысить эффективность работы отдела в целом с помощью создания единой базы клиентских данных. Сейлзам объясняют, насколько легче станет их труд, какие удобные «записные книжки» и «планировщики задач» поступят в их распоряжение. И какую роскошную базу контактов со всеми адресами, именами прикрепленных менеджеров, историей отношений, договорными суммами и прочими подробностями они получат. Но тщетно: менеджеры уже пользуются личными записными книжками, таблицами Excel или просто бумажными тетрадками и отлично сознают угрозу «национализации» своих клиентских баз. Поэтому они либо саботируют начинание, либо уходят. Разумеется, прихватив с собой свои базы, а если получится, и создаваемую сводную базу.

Неудивительно, что на CRM-форуме Microsoft, где проходила презентация новой версии пакета CRM Dynamics, первый вопрос из зала звучал так: нашла ли корпорация Microsoft какие-нибудь способы воспрепятствовать отчуждению клиентской базы? Как оказалось, нет: можно лишь обеспечить менеджеру доступ к его части общей клиентской базы.

Наконец, система не способна самостоятельно генерировать новых клиентов. Ведь сначала нужно ввести их имена.

Правда, Microsoft остроумно предлагает источник пополнения портфеля клиентов, подобный разделу «Друзья друзей» на сайте Odnoklassniki.ru. Когда вы находите друзей и включаете их в раздел «Друзья» на своей персональной страничке, у вас автоматически появляется раздел «Друзья друзей», и не исключено, что с некоторыми из них вы тоже наладите общение. Вопрос в том, какой же продавец в здравом уме захочет сделать эту информацию достоянием всего отдела?

Но даже если продавцы не возражают против помещения их баз данных в общую базу, возникает еще одна помеха. Все это требует времени, а упущенное время — это несостоявшиеся продажи и неполученные комиссионные.

Когда начальник устанет

МНОГИЕ руководители предприятий понимают, что CRM — это настоящий динамит, и стараются обращаться с ним предельно осторожно. Поэтому избирают тактику постепенного внедрения. И начинают с малого, например с создания в компании общей базы клиентских телефонов и адресов. Однако если проект не дал отдачу за первые несколько месяцев, говорят практики, на нем смело можно ставить крест. Инициатива глхнет, потому что руководство переключается на другие задачи, а консультанты, выполнив пилотный проект, уже ушли с предприятия.

Силовая тактика — например, когда директор безжалостно изгоняет всех саботажников — куда более действенна. «80% сотрудников в любой компании, в том числе и в нашей, — дураки и бездельники, заинтересовать их невозможно. Пришлось их заставлять пользоваться системой под угрозой увольнения», — честно признался **СФ** директор крупного рекламного агентства. Но и эта тактика плоха, считают эксперты. Саботажники на некоторое время подчиняются, но затем все возвращается на круги своя. По мере ослабления прессинга со стороны начальства менеджеры потихоньку забрасывают CRM-систему и вносят в нее все меньше данных. Вскоре она превращается в архив контактов, в который мало кто заглядывает.

Та же западная статистика показывает, что сами коммерческие директора в конце концов смиряются с нарушениями. По информации исследования Microsoft Business Solutions, в ходе которого были опрошены 100 руководителей предприятий среднего и малого бизнеса, 72% директоров по сбыту терпимо относятся к неэффективному использованию системы персоналом, причем 73% директоров не наказывают своих подчиненных, если те вовсе не работают с ней. Ведь если ключевые менеджеры, приносящие в компанию львиную долю контрактов, забастуют, начальство рано или поздно оставит их в покое. Продажи важнее.

Хороший способ уволиться

РАЗ CRM НЕ ГАРАНТИРУЕТ роста продаж или прихода новых клиентов, значит, она и правда не нужна. И все же в наших компаниях находятся руководители, говорящие о благотворном влиянии CRM-инициатив на бизнес. Это объясняется тем, что клиентский проект побудил их заняться наведением порядка в бизнес-процессах. То есть разобраться, где именно внутри предприятия теряются заявки, почему бухгалтерия неделями не может выставить счета, на каком этапе визирования застревают договоры и по каким причинам товары отгружаются с опозданием.

На CRM-форуме Microsoft выступили представители трех компаний с позитивным опытом внедрения CRM. И хотя самый старый из этих проектов был лишь восьми месяцев от роду, все менеджеры заявили о том, что уже успели «отбить»

«80% сотрудников в любой компании, в том числе и в нашей,— дураки и бездельники. Пришлось заставлять их пользоваться системой под угрозой увольнения»

свои затраты на систему благодаря оптимизации процедур. «Сначала мы сели и расписали процесс принятия решений по участкам и сферам ответственности. После этого картина прояснилась», — рассказал **Илья Долгопольский**, директор по издательским и медиапроектам издательства «Альпина бизнес букс».

Артем Меликджанян, коммерческий директор «Таксома» (провайдера услуг сдачи электронной налоговой отчетности в ФНС), говорит, что компания получила экономический эффект в качестве дополнительного бонуса: «Мы не рассчитывали, что система поможет увеличить продажи.

Стали внедрять CRM, чтобы воспрепятствовать оттоку клиентов и повысить качество их технической поддержки. А попутно сумели устранить избыточность во внутренних бизнес-процессах. И уже окупили свои расходы, хотя система пока не запущена в промышленную эксплуатацию».

И все же Артемий Лебедев на вопрос, что будет, если кто-либо из сотрудников «Студии Артемия Лебедева» придет к нему с предложением внедрить CRM, ответил: «Есть более простые способы уволиться из нашей компании». Его мнение: не нужно никакого CRM, надо просто хорошо выполнять свою работу. **СФ**

classified

DOOR
—TRAINING & CONSULTING—

Готов выйти
за рамки
корпорации?

Приглашаем тренеров
www.doortraining.ru

по вопросам размещения в рубрике classified

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

продаем

Банк 4119476

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/ участники/ акционеры для банков 4119476

НАЙДИТЕ **ВЕРНОЕ**
НАПРАВЛЕНИЕ



Международный институт
менеджмента **ЛИНК** —
эксклюзивный партнер



Открытого университета Великобритании
предлагает программы и курсы:

MBA

Профессиональная
переподготовка

Отдельные курсы
(менеджмент, персонал,
финансы, маркетинг)

Окончание регистрации 20 марта

Выберите ближайший к Вам учебный центр: www.ou-link.ru
Тел.: +7 (495) 781 26 36, 795 06 85, 661 08 72, 661 08 73
E-mail: marketing@ou-link.ru, filial@link.msk.ru, info@ou-link.ru

Лицензия на право ведения образовательной деятельности № 268620 от 22.06.2007

спроси секрет фирмы

Михаил, предприниматель

Непечатные деньги

Сотрудники находят в СМИ разные обзоры зарплат, а потом приходят и требуют прибавки. Как убедить их, что к нам эти публикации не имеют отношения?

Размер доходов одного и того же специалиста зависит от многих факторов: от стратегии компании, ее оборотов, политики компенсаций и т. д. Так, некоторые работодатели сознательно придерживаются самой высокой зарплатной планки, чтобы перекупать лучших кандидатов, но это не значит, что все остальные компании готовы платить столько же. Кроме того, зарплата зависит от функциональных обязанностей конкретного специалиста и уровня его ответственности. Поэтому на одной и той же позиции (например, финансовый директор

или HR-менеджер) разброс ставок может достигать нескольких тысяч долларов. Все эти аргументы нужно донести до персонала. Конечно, совсем отмахиваться от рынка нельзя, зарплату все равно придется индексировать в соответствии с уровнем инфляции. Но приучайте людей к тому, что разговоры о повышении должны начинаться не с обсуждения чужих компенсационных пакетов, а с перечня личных достижений сотрудника: что он сделал полезного для своей компании, какие навыки приобрел и т. п.

Дмитрий ТАРАСОВ

Оптимальный расчет

Я разработал сервис и хочу продавать его через свой сайт. Метод оплаты — отправка пользователями платных SMS. Какую форму юрлица лучше выбрать?

Вам придется заключить договор с компанией-агрегатором, которая предоставит номер, куда будут приходить SMS-сообщения. Она же станет переводить деньги на ваш расчетный счет. Самое простое решение в таком случае — зарегистрировать свою деятельность в качестве ИП (индивидуального предпринимателя). Прежде всего, потому что ИП обеспечит гораздо более надежную защиту авторских прав на разработанный вами сервис, чем ООО. «С точки зрения охраны прав интеллектуальной собственности и простоты осуществления платежей по договору, наиболее оптимальная форма — регистра-

ция ИП, — говорят в компании „Объединенная консалтинговая группа“. — ИП невозможно отобрать и поделить, как, например, ООО при приобретении 100-процентной доли участия в нем различными, в том числе незаконными, средствами». Кроме того, для получения средств от агрегатора ИП может использовать и уже имеющийся счет физического лица.

Но если есть желание в будущем развивать коммерческую деятельность, а не просто принимать платежи на расчетный счет, тогда лучше сразу регистрировать ООО. Подробнее об этом — в **СФ** №05/2008.

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



Мария РЫСЬЕВА

Москва

В борьбе за площадь

Нужно взять площадь в аренду в торговом центре премиум-класса. С кем говорить по этому вопросу и как подготовиться к встрече?

Крайне редко компании-застройщики сами сдают торговые площади в аренду. Как правило, они прибегают к услугам риэлтерских компаний — контактировать по вопросам аренды нужно именно с ними. Премиальных торговых центров в Москве, по сути, считанные единицы, и количество желающих представить там свой товар значительно превышает возможности этих торговых площадок. Обязательное условие для арендаторов таких торговых центров — ваш бренд должен быть люксовым и, безусловно, известным на мировом рынке. Поэтому перед тем, как начинать переговоры об аренде, задумайтесь, так ли вам необходимо представить свой товар именно в премиальном сегменте, правильно ли вы его позиционируете, сможет ли ваш бренд составить конкуренцию Louis Vuitton или Versace.

Какое бы решение вы ни приняли, вы должны составить презентационную папку, где будет информация о компании-арендаторе, товаре, который предполагается продавать, бренде, перспективах развития.

«К сожалению, в условиях колоссальной нехватки торговых площадей возможностей заинтересовать арендодателя у ритейлеров практически нет, — считает президент компании Vassa Владислав Грановский. — Если речь идет о популярном ТЦ, то, скорее всего, без взяток и „откатов“ не обойтись. Есть, например, схемы, когда вам предлагают перекупить у других компаний право аренды площадей». Если же имеется в виду классический department store, то есть универсам, который сам занимается закупками товаров, то для того, чтобы представить свою марку на территории магазина, необходимо заинтересовать байеров.

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ЧЕМ ХОРОШИ СТАТЬИ, НАПИСАННЫЕ БИЗНЕС-ПРАКТИКАМИ, — ОНИ ЧЕСТНЫ И ПРАКТИЧНЫ. КОНЕЧНО, ОТ НИХ НЕ ДОЖДЕШЬСЯ ЭПАТАЖНОЙ ПОДАЧИ И НИСПРОВЕРЖЕНИЯ УСТОЕВ, КАК ОТ РАЗЛИЧНЫХ ГУРУ МАРКЕТИНГА И МЕНЕДЖМЕНТА. НО И ЭТИ СКУЧНЫЕ НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД АВТОРЫ ПОМОГУТ РАЗВЕЯТЬ НЕМАЛО МИФОВ. текст: **Владимир Гендлин**

Видали они эти инновации



Предпринимательство.
Серия «Идеи, которые работают»

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 231 С.

Сборник статей под обложкой Harvard Business Review, озаглавлен «Предпринимательство». Казалось бы, чем могут быть полезны познания американских бизнесменов? Ведь бизнес-среда у нас совсем другая.

На это возражение можно ответить нестареющим советом Паниковского: «Пилите, Шура, гири золотые». Надоело слушать про неизбывную специфику российского рынка. Чушь собачья! Мы давно не замечаем, что смотрим американские сериалы, уверенные в том, что они наши, отовариваемся в магазинах, работающих по западным технологиям, и трудимся по правилам, не нами придуманными. И все прекрасно работает в нашей глубоко самобытной бизнес-среде.

Сборник построен как нельзя удобнее для человека, задумавшегося о создании собственного бизнеса. Открывает книгу статья о том, на какие вопросы должен ответить себе начинающий предприниматель (автор — **Амар Бхайд**, в недавнем прошлом старший партнер McKinsey и вице-президент компании E. F. Hutton). Далее — статьи о том, как написать бизнес-план, как рассчитать инвестиции для развития компании, как обойтись без помощи инвесторов.

Казалось бы, эка невидаль бизнес-план, сколько об этом писано-переписано. Но, между прочим, автор статьи **Уильям Залман** руководит всей внешней издательской деятельностью Harvard Business School — возглавляет ее издательство и, в частности, издает тот самый сборник, о котором мы ведем речь. Он признает, что тема бизнес-планов давно избита, но... «Чем более подробно составлен бизнес-план, тем вероятнее, что предприятие... как бы это сказать помягче?.. не оправдает надежд». Он даже сочинил «Глоссарий терминов бизнес-плана». Как вам расшифровка фразы «Проект готов на 98%» — «Чтобы доделать оставшиеся 2%, нужно практически столько же времени, сколько на первые 98%, и стоять это будет в 2 раза дороже». Словом, видел он эти бизнес-планы... немало.

Но и для тех, кто уже давно и успешно работает, сборник окажется весьма интересным. А возможно, и в чем-то новым. Так, весьма убедительно опровергаются расхо-

жие мифы о сути предпринимательской деятельности.

Амар Бхайд издевается над постулатом, что смысл жизни предпринимателя заключается в риске. В пример приводит историю создания Microsoft: **Билл Гейтс** построил ее, не имея за душой инновационного продукта — просто рано закрепился в отрасли. И когда в 1980 году IBM заказала у Microsoft операционную систему для своих PC, то Гейтс просто купил ее у Seattle Computer Products, а затем чуть доработал. Другой герой Бхайда, **Сэм Зелл** (спекулянт недвижимостью) признает, что его деятельность не требует творческого дара: «Требуется, скорее, умение быстро реагировать, торговаться и привлекать средства на благоприятных для себя условиях».

Еще одна хорошая фраза встречается у знатока бизнес-планов **Уильяма Залмана**: «...У компаний, предлагающих новинки, есть неприятная особенность: они плохо работают». Иными словами, авторы, собравшиеся под обложкой Harvard Business Review, хорошо знают цену банальностям, которые говорят об инновациях, инвестициях, бизнес-планах. И они интересно рассказывают о том, как это все работает на самом деле. **сф**

с65

принципы

Кингзли Уитона

Управляющий директор «БАТ Россия» — любитель острых ощущений. Профессионально занимался регби, рисковал жизнью в Нигерии и ни о чем в своей жизни не жалеет. Поскольку уверен, что **неправильного** выбора не бывает.

Я был вынужден прервать свою карьеру в регби из-за травмы.

Но может быть, если бы я ее продолжил, все равно не стал бы великим.

Каждый раз удивляюсь, как много я узнал благодаря спорту. Например, работа в команде, управление, лидерство. Когда приходит наниматься человек, я смотрю, занимался ли он спортом. Потому что если он был членом команды, у него есть много навыков для работы в компании.

Я работаю за рубежом уже 12 лет. Уровень психологической нагрузки, конечно, очень высокий. Чтобы справляться, нужно часто покидать страну, в которой работаешь. Примерно раз в шесть недель, даже пускай это будет просто уик-энд. И чем выше напряжение, тем чаще нужно уезжать. Например, я работал в Нигерии, где каждый день боишься за свою жизнь. Оттуда нужно было уезжать довольно часто.

Я совсем не религиозен. Молюсь, только когда летаю, потому что боюсь. Я подсчитал, что за последние 10 лет пролетел примерно 320 тыс. км. Это все равно что обогнуть земной шар восемь раз.

Я сформулировал пять вещей, которые должна делать каждая компания. Первое — нанимай на работу самых лучших. Второе — плати им лучше всех. Третье — создай такую атмосферу, где поощряется говорить то, что думаешь. Четвертое — децентрализуй процесс принятия решений. А что пятое, я забыл.

Когда я управлял нашим университетским клубом, я понял, что в спорте ты не можешь приказывать людям, потому что каждый игрок — это личность. Ты можешь управлять ими только за счет вдохновения. В бизнесе то же самое.

Великие люди могут уходить в отпуск, когда захотят, и быть там хоть сто дней в году. Но мне это все равно, если они приносят пользу компании.

Самое трудное решить не что делать, а чего делать не надо.

Я пытаюсь бороться с бюрократией, из-за которой раздувается штат. К примеру, в отделе брэнд-маркетинга «БАТ Россия» более 50 человек. Когда я работал на Ближнем Востоке, знаете, сколько было у меня аналогичных специалистов? Двое. И они отвечали за девять рынков.

Теодор Рузвельт, который не был очень уж выдающимся президентом, тем не менее сказал одну хорошую вещь: «Говори мягко, но всегда держи за спиной дубину».

Очень раздражает, когда меня пытаются убедить в том, что я сделал что-то неправильно, тогда как я глубоко убежден в том, что я прав! Моя жена в этом настоящая мастерица.

Меня часто спрашивают по поводу крикета: как можно смотреть пять дней подряд игру, которая еще и кончается ничьей? Я легко могу смотреть. Иногда там часами ничего не происходит, и все равно ты сидишь, потому что в любой момент может что-нибудь случиться. Хотя я очень нетерпеливый человек.

Мне бы хотелось несколько недель колесить по винным регионам Франции, пробовать лучшие вина. А еще когда-нибудь объехать всю Англию и посмотрю все в собственной стране. записала **Елена Локтионова**





Коммерсантъ. Все в нашей власти.





Бросайте всё и бегите к дилеру Opel!

2 0 0 8
7

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

Спешите! С каждым днем автомобилей становится меньше!

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

www.opel.ru

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