

Как Гарри Вилсон строит из челябинской «Незабудки» ритейлер  
Почему Виктор Ремша решил, что пиво в баре можно продавать т  
Когда Тагир Яппаров понял, что сотрудников нужно знать в лицо

# Секрет фирм

**Коммерсантъ**

## технологии успе

Nº09(192

## Инвестиции бизнес-класса

**www.im.rencap.ru**

**7-44-55-66**

## «Финансовая компания 2006 года»

по версии ИА «РБК»

## 90 млрд. рублей –

**активы под управлением\***

## AAA – рейтинг

## «максимальной надежности» НРА

## Лучшая доходность

## по ПИФам акций и облигаций

за 2006 год\*\*

# Ренессанс

## Управление Инвестициями

опавших в окружение выбор нелегкий, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. Последний вариант, увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. Если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда **Рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций** с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых, в знаменитом романе Джеймса Фенимора Купера «Последний из могикан» герой утонул погиб от руки вражеского гонимого. **НАШИ — ПОСЛЕДНИЕ ИЗ МОГИКАН — ПОКА ДЕРЖАТСЯ** и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на многих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, **ИМ УДАЛОСЬ ЗАВоеВАТЬ БЕЗ ОСОБЫХ УСИЛИЙ** — сопротивление почти не было, ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ КОНЦЕРН «КАЛИНА-ТРИ ГОДА БИЛСЯ ЗА РЫНОК со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта, МОСКОВСКАЯ «НОВАЯ ЗАРЯ» пока не сдается, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акциями приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «ПАТРА», «БАЙКАЛЬСКАЯ ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ», «КОМБИНАТ ИМ. СТЕПАНА РАЗИНА» и ПИТ ДОСТАЛИСЬ НЕЖЕКАН, «ТИНЬКОФФ» — SUN INTERVIEW, НА ПРОДАЖУ ВЫСТАВЛЕН «КРАСНЫЙ ВОСТОК», и если сделка состоится, то **В ПИВНОЙ ОТРАСЛИ ОСТАНЕТСЯ ОДНА КРУПНАЯ КОМПАНИЯ С РОССИЙСКИМ КАПИТАЛОМ** — московский пивобезалкогольный комбинат «Очаково», на табачном рынке подобный расклад сложился еще год назад, после покупки «Балканской звезды» концерном ALTADIS. ТЕПЕРЬ ИНОСТРАНЦАМ ПРОТИВостоит лишь Ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надоело ли у него хватит сил, непонятно, в сентябре «дОНТАБАК» договорился с корпорацией GAL-LANER о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «Арнест», одновременно выполняющий заказы от SCHWARZKOPF & HENKEL и L'OREAL, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это **ПРЕЖДЕ ВСЕГО КОНКУРЕНЦИЯ БЮДЖЕТОВ**, инвестиционных и маркетинговых. **соотношение сил неизбежно будет неравным**. Расходы SUN INTERVIEW на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «Очаково» составили всего-навсего \$20 млн, с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романтика бизнеса — **БРОСИТЬ ВЫЗОВ ЗАВЕДОМО ПРЕВОСХОДЯЩИМ СИЛАМ** можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «Очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие победы.

# Лучшие компании делаются с нами своими секретами

# Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

«Очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. Кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря производству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно. Алексей Кочетков слишком долго руководит «Очаково» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. Более того, **он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений**, последний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем Кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. **Трудно расстаться с главным делом своей жизни**, наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «Ну продадим мы компанию, заработаем миллиард, — рассуждает Кочетов, — а дальше что с ним делать?». Начальница запалов, **десять лет назад никому бы и в голову не пришло**, что продукция московской «Новой Зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с сетями «Арабат-Престиж» и «Le De Beaute», последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию Nouvelle Etoile, разработку которой лично контролировала гендиректор «Новой Зари» Антонина Витковская. Витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «Новой Зари» решила приватизацию предприятия, основная доля акций образованного за перешла в руки старому руководству, часть осталась в собственности московского правительства, а около 15% достались Антонине Витковской, до этого руководившей отделом разработки запалов. Как утверждают в «Новой Заре», именно благодаря новому гендиректору **предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться**. Натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. Первым делом Витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями. В качестве благодарности парфюмерами «Новой Зари» были разработаны два вида одеколона «МЭР», который по сей день поставляется столичному градоначальнику, по инициативе Витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «Новой Зари» — «Товарищество „Брокер и Ко“», женский «Гланс» ухаживался за очередающую романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «Новой Зари». **Но дивидендов с этого компания не получила**. В 2002 году в Петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «Брокер», успевшая раньше «Новой Зари» зарегистрировать эту марку. Московские парфюмеры решили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последнего времени в компании **не предпринимали попыток радикальной смены имиджа**, выпускала привычные «Злато Скифов» и «Анну Каренину», Nouvelle Etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. Пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «Новая Заря» создает собственную сеть магазинов. За последние два года компания открыла семь салонов в Москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «Новую Зарю» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие **все равно не стали бы продавать**. Четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «Роколора» Владимир Самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. В 2004 году доля «Роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. Промышленные **новации требовали денег**, и Самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «Роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага **вовремя полученный кредит от банка**, название которого Самохин не раскрывает. «Присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «Роколора». — Поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов». Заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. Компания начинала с производства кремов, но потерпела фиаско: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпускать обесценивающее средство «Блонди Плюс», Самохин нащупал свою нишу, так появилась серия красок «Роколор». Вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. Период взлета «Роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные гиганты, и «Роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. Когда иностранцы начали возвращаться, компания Самохина **набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть**. Сейчас 80% рынка красок для волос контролируют L'Oréal, P&G и Schwarzkopf. «Роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка. Остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и импортных. Проанализировав неудач последних лет, в 2003 году в компании **снова взяли курс на инновационные продукты**. В частности, «Роколор» пробует закрепить себя в салонах красоты с помощью новой марки «Гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптечные сети. «Создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «Роколора» Константин Дисперов. — Их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество. Конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно», дамский угодник. «Все продается и покупается, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» Иван Саввиди. После избрания в судосуду он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. Саввиди пришел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. **Превратившись в собственника** «донтабака», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 12% российского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры», экспансия транснациональных корпораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил 9900 тыс. Саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давшее ему путевку в жизнь. Иван Саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга России, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «Группа Агроком», объединяющим маслосепператорские заводы, кафе, рестораны и магазины. Среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. Однако Саввиди **готов продать что угодно** (например, в августе этого года он уступил футбольный клуб «Ростов» компании «Агрофест-дон»), но не родной завод. «Конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комментирует положение Саввиди, — но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований. Производственные цеха, ранее разделенные дном, теперь объединены на одной территории, помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». **Оптимизм в компании зашкаливает**: на «донтабаке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэндные вслед за маркой Asmloff, появившейся в прошлом году этого последняя новинка была приурочена к миллионному — сигареты «21 век». Теперь же компания обещает выпустить дамские сигареты Super Slims под названием «Тисс». Как заверяет Иван Саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

**Секрет фирмы**

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

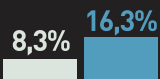




Елена Колчина,  
портфельный  
менеджер

#### РЕНЕССАНС - ОБЛИГАЦИИ

Инвестирование в долговые инструменты позволяет получить доход выше, чем по банковским депозитам при сохранении средств ликвидными и лучшей диверсификации рисков. Основа нашей стратегии – анализ кредитных рисков, поиск перспективных эмитентов и активное управление портфелем.



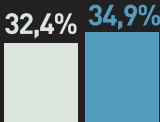
- Доходность ОПИФ облигаций «Ренессанс - Облигации» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Индекс Cbonds



Александр Крапивко,  
портфельный  
менеджер

#### РЕНЕССАНС - СБАЛАНСИРОВАННЫЙ

Сбалансированные стратегии позволяют получить значительную часть роста рынка акций, сохраняя часть заработанного во время потрясений на рынке. Стратегия основана на тщательном выборе эмитентов для инвестиций и на управлении распределением по классам активов.



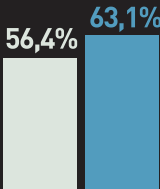
- Доходность ОПИФ смешанных инвестиций «Ренессанс - Сбалансированный» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Сбалансированный индекс РТС + Cbonds



Андрей Иванов,  
старший  
портфельный  
менеджер

#### РЕНЕССАНС - АКЦИИ

Основной принцип управления портфелями акций – это анализ фундаментальных факторов, влияющих на стоимость как отдельных компаний, так и рынка в целом, что позволяет нам эффективно управлять рыночными рисками и снижать негативный эффект от рыночных коррекций.



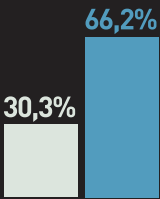
- Доходность ОПИФ акций «Ренессанс - Акции» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Индекс РТС



Евгений Минкин,  
портфельный  
менеджер

#### РЕНЕССАНС - ПЕРСПЕКТИВА

Стратегия инвестиций в компании малой капитализации позволяет инвесторам реализовать потенциал роста компаний, которые выигрывают от процессов консолидации, улучшения прозрачности, смены управления и выхода на международные рынки капитала.



- Доходность ИПИФ акций «Ренессанс - Перспектива» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Индекс РТС2



Сергей Бубнов,  
старший  
портфельный  
менеджер

Оформить заявку на приобретение паев можно в офисах управляющей компании, а также у ее агентов: компании «Алор», «Мастер Банка», «Московского кредитного банка», «Международного Московского банка», «Русского банка развития» и «ВТБ 24». \*Активы под управлением приведены на 15 декабря 2006 года. \*\*Лучшая доходность ОПИФ акций «Ренессанс - Акции» и ОПИФ облигаций «Ренессанс - Облигации» за период с 31 декабря 2005 г. по 29 декабря 2006 г. по сравнению с доходностью ОПИФов акций и облигаций под управлением УК с дистанционным рейтингом надежности «ААА», присвоенным «Национальным рейтинговым агентством» ООО «УК «Ренессанс Капитал». Лицензии ФКЦБ РФ №21-000-1-00141, ФСФР РФ №077-09401-001000. Правила зарегистрированы ФСФР РФ 18.08.2005 г.: ОПИФ облигаций «Ренессанс - Облигации» – №0386-78483614 (доходность за 3 мес. – 4,08%, 6 мес. – 8,41%, 1 год – 16,27%); ОПИФ смешанных инвестиций «Ренессанс - Сбалансированный» – №0389-7848377 (доходность за 3 мес. – 9,14%, 6 мес. – 11,90%, 1 год – 34,92%); ОПИФ акций «Ренессанс - Акции» – №0387-78483850 (доходность за 3 мес. – 17,11%, 6 мес. – 17,73%, 1 год – 63,07%); ИПИФ акций «Ренессанс - Перспектива» – №0388-78483695 (доходность за 3 месяца – 20,60%, 6 месяцев – 0,27%, 1 год – 66,18%). Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в паевые инвестиционные фонды. Правила доверительного управления паевыми инвестиционными фондами предусматривают применительно к расчетной стоимости инвестиционных паев надбавки при их выдаче и скидки при их погашении. Взаимное надбавок (скидок) уменьшит доходность инвестиций в инвестиционные паи. До приобретения инвестиционного пая следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом. ООО «УК «Ренессанс Капитал» входит в группу компаний «Ренессанс Управление Инвестициями» с холдинговой компанией «Ренессанс Капитал Инвестмент Менеджмент Лимитед» (РКИМЛ). Лицензия Комиссии по финансовым услугам Британских Виргинских островов №МА04/0600. Адрес: Палм Гров Хаус, Роуд Таун, Тортотла, Британские Виргинские острова. РКИМЛ не осуществляет деятельности на территории России. Получить информацию можно по тел.: (495) 7-44-55-66 и на сайте www.im.rencap.ru.

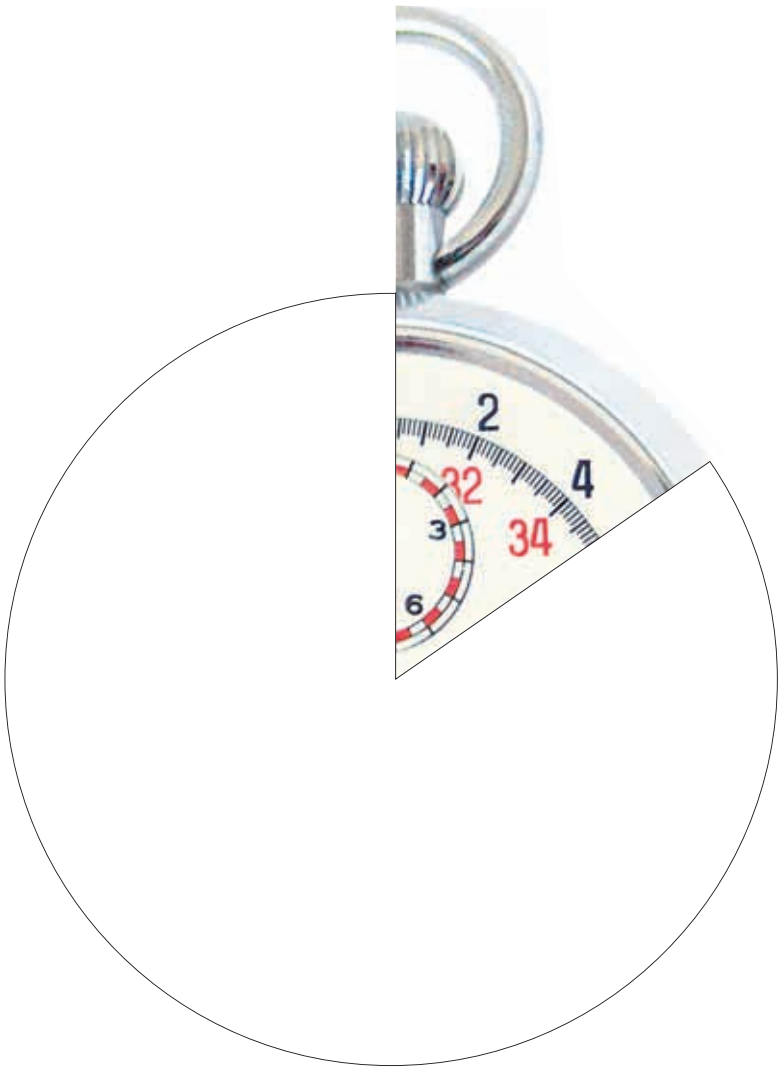
Коммерсантъ

Приобрести  
скретч-карты Вы можете:

в редакции ИД «Коммерсантъ»  
тел.(495) 721 28 82,  
www.kommersant.ru



в курьерской службе  
доставки «Москартсервис»,  
тел.(495) 105 88 93,  
www.cardservice.ru



## Подписка за минуту.

Просто купите скретч-карту, сотрите защитный слой, активируйте карту на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) или по телефонам: 8 800 200 2556 (бесплатный звонок из любого региона РФ), (495)721 28 82 — и Вы подписаны!



Скретч-карты — быстрый и удобный способ подписаться на издания ИД «Коммерсантъ»: газету «Коммерсантъ», еженедельник «Коммерсантъ Власть», еженедельник «Коммерсантъ Деньги», ежемесячный журнал «Коммерсантъ Автопилот», деловые издания в пакете «Коммерсантъ Плюс» (пакет «Коммерсантъ Плюс» включает газету «Коммерсантъ», еженедельники «Коммерсантъ Власть» и «Коммерсантъ Деньги»). Скретч-карты выпускаются сроком подписки на 1, 3 и 6 месяцев.



Как Гарри Вилсон строит из челябинской «Незабудки» ритейлера мирового уровня с. 22

Почему Виктор Ремша решил, что пиво в баре можно продавать так же, как акции на бирже с. 28

Когда Тагир Яппаров понял, что сотрудников нужно знать в лицо с. 64

ISSN 1727-417-6



# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№09(192) 12.03 — 18.03.2007  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

# 5

моделей внутренней конкуренции в компаниях — часто полезных, но не всегда безобидных с. 56

## сделано толпой

Crowdsourcing — привлечение пользователей интернета, фрилансеров, потребителей к производству товаров и оказанию услуг самим себе — уже вовсю работающая бизнес-модель с. 40





The image shows the interior of a car, specifically the driver's side door and dashboard area. The car is dark-colored, and the interior is also dark. A bright orange and red sunset or sunrise is visible through the window, creating a strong backlight effect. The text "Infiniti FX" and "Ломает стереотипы" is overlaid in a yellowish-gold color.

# **Infiniti FX**

## **Ломает стереотипы**





## Infiniti FX

Интерьер стремительного кроссовера приятно удивляет инновационными решениями. Изысканное сочетание дерева и металла, информативная панель приборов Fine Vision, двухзонный климат-контроль, Intelligent Key, контроллер Infiniti Jog Dial, High-End аудиосистема Bose и DVD-проигрыватель определяют новое понятие роскоши.

☎ 8 800 200 7077

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

Специальная кредитная программа INFINITI FINANCE\*

**Официальные дилеры Infiniti:**

**Москва:** Genser (495) 788 9000, АвтоСпецЦентр на Ленинском (495) 101 1717;

**Санкт-Петербург:** Автопродикс (812) 448 1111

\* Кредитная программа INFINITI предлагается в партнерстве с ЗАО ММБ (лицензия ЦБ РФ №1).



INFINITI





28

Главу «Финама» Виктора Ремшу можно сравнить с игроком в рулетку, посеявшим фишки по всему полю в ожидании «урожая». Но здесь игра тщательно просчитана

## частная практика

- 22 ПЕРСОНА «МНЕ ВСЕ НЕ НРАВИТСЯ»** Только безумец вроде австралийца Гарри Вилсона может пытаться превратить челябинскую «Незабудку» в продуктовую сеть, не уступающую по качеству обслуживания лучшим мировым ритейлерам
- 28 ИНВЕСТИЦИИ ИГРЫ В БИСЕР** Компания «Финам» в этом году уже дважды обратила на себя внимание: выйдя в лидеры по объему сделок на ММВБ и став героем скандала с акцией «Золотой пай». Отличный баланс, чтобы разбавить ненужный пафос
- 32 СТРАТЕГИЯ ОДИНОЧНЫЙ ЗАПЛЫВ** Сеть «Кораблик», торгующая детскими товарами, пытается противостоять серьезным конкурентам. Надолго ли ей хватит горючего?
- 36 КОНКУРЕНЦИЯ НЕИЗМЕРИМЫЕ ИЗМЕРЕНИЯ** Российские маркетологи знают все о других рынках и отраслях, но пока не в курсе, сколько зарабатывают их коллеги



## принципы

„Коллективное бессознательное страны определяет и коллективное бессознательное компании“

Тагир Яппаров **64**

## В колонках

Пользы от тим-билдингов никакой. Напоминает дистрибуторские оргии, когда поставщик вывозит своих партнеров на «конференцию»

Евгений Чичваркин **47**

## лаборатория

- 52 РАЗМЕЩЕНИЕ АКЦИЙ КРЕАТИВНОЕ IPO** В 2007 году суммарный объем новых размещений акций российских компаний достигнет \$30 млрд — вдвое больше, чем годом ранее. Казалось бы, можно ликовать, но доля неудачных IPO растет еще быстрее
- 56 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА С КНУТОМ ЗА ПРЯНИКОМ** Конкуренция внутри компании вредит бизнесу. Тем не менее руководители сознательно стравливают сотрудников. «Секрет фирмы» изучил пять наиболее распространенных моделей внутренней конкуренции. Они полезны, но не всегда безобидны
- 60 GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE ПОДГОТОВКА К СПУРТУ** Скоро мы узнаем, какой путь к победе оказался самым верным. Участники конкурса GMC выходят на финишную прямую. Впереди последний виртуальный квартал



56

Озлобленными и постоянно конфликтующими сотрудниками проще управлять, однако крайне сложно заставить их продуктивно работать

Выпускают же машины в разной комплектации. Почему нельзя так же поступить с фильмом? Приходишь в магазин, а на полке — 15 версий, с разными концовками

Константин Бочарский **46**

Растущий фондовый рынок стал у нас чем-то вроде национальной идеи, примирив власть, олигархов и рядовых граждан

Александр Бирман **20**

## 08 дневник наблюдений

Валерий Покорняк как консолидатор российских макарон / Почему за нацпроект ответил Рамил Хабриев / Что стоит за обещанием Владимира Ресина снизить ставку по ипотеке до 6–7% / Каким видится будущее российского ТВ первому вице-премьеру / Против кого «Волга-Днепр» грузит Boeing / Чем директор DPER Кирилл Дмитриев объясняет уход из быстрорастущих компаний / Как аукнется падение бумаг Сбербанка / Почему TNS нужно 100% во всем мире / Куда и когда инвестирует фонд Rutley Russia Property Fund / Какой станет «Дикая орхидея» с ирландской нотой / Почему один футбольный болельщик может перевесить для «НТВ-плюс» всю платежеспособную аудиторию / Что делают магазины, пытаясь заработать на дополнительных услугах

## идеи

- 40 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ТОЛПОТВОРЕНИЕ** Компании всегда стремятся привлечь потребителей, чтобы доработать продукт и сгенерировать идеи. А если свалить на них и ту работу, за которую они уже заплатили производителю?
- 44 WOW** Барби для пенсионеров / Внебрачное дитя балкона и раскладушки / Видеоавтопилот для «блондинок» / Мультинациональный агрокурорт поселкового типа
- 48 МЫСЛИ АНОНИМНОЕ ДОВЕРИЕ** в сетевых сообществах становится ценным активом, подделка которого стоит свеч
- 49 МЕТОДЫ ЗДЕСЬ ИНВЕСТИРУЮТ** Продюсер фильма «Здесь курят» Дэвид О. Сакс сетует, что пропустил интернет-бум. Но Голливуд-бум от него не уйдет
- 50 СВОЯ ИГРА МОДЕЛЬНАЯ СТАРОСТЬ** Основательница агентства Choisi Галина Гуткович, выполняя заветы Тома Питерса, делает ставку на пенсионеров

## в блогах 48

СЕО кондитерской компании лично раздает образцы конфет публике. Нонсенс? Нет, «большая идея» современного бизнеса — учет «мелких особенностей» потребительского опыта. СЕО на раздаче — часть этой идеи

Серг Гордин

## 06 почта 63 спроси Секрет фирмы

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



# mazda BT-50

## Кампания за бездорожье



На правах рекламы.

**zoom-zoom**

Mazda BT-50 объявляет кампанию за бездорожье! Все больше дорог становятся цивилизованными.

Нас обрекают на скуку светофоров и уныние пробок.

Нас лишают исконно русских забав – промчаться по ухабам.

Покажите, что вы способны не только перестраиваться из ряда в ряд.

Испытайте настоящий полный привод Mazda BT-50! Поддержите бездорожье!

Узнайте больше о Mazda BT-50 по телефону: (495) 788-10-01, [www.mazda.ru](http://www.mazda.ru)

**Mazda BT-50. Это и есть Zoom-Zoom!**



# Секрет фирмы

№ 09 (192) 12.03 — 18.03. 2007

## Редакция журнала

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

## Редакционные службы

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

## Учредитель

ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

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

## Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

## ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

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

## ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Коряланкату 27, Кюувола

## ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

## АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

## ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

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

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

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

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

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Очень повеселила меня новость о новом проекте „Эльдорадо“ — сети „Техносэйл“, в которой будут продавать некондиционный, бракованный товар. Вообще-то можно было бы даже не открывать новую сеть, а переименовать старую. Но это так, эмоции. На самом деле в идее торговать браком есть определенный смысл, причем не только для рынка бытовой электроники. Ведь товар, который по какой-то причине „не получился“, вполне может удовлетворять ту же самую потребность, только в слегка урезанном виде. Скажем, сотовый телефон, у которого не работает видеокамера или слегка поцарапан корпус, вряд ли нуждается в замене, разве что из эстетических соображений. Главное — установить на товар справедливую цену, за которую он будет продан, а компания вернет себе хотя бы часть затрат. Правда, имидж новой сети может отпугнуть покупателей. Все-таки уцененный товар, по версии „Эльдорадо“, — это уж точно будет „что-то с чем-то“».

Олег Морозов, Москва

«„Эльдорадо“ объявила „Техносэйл“»

сф №08(191) 05.03.2007

«Я сам был поклонником Лавкрафта и Уэллса, поэтому с интересом прочитал статью „Предсказатели трендов“. Конечно, занятно, с какой точностью сценаристы американского боевика предсказали теракт 11 сентября, а сотрудники Shell — развал Советского Союза. С другой стороны, у меня сложилось впечатление, что футурология — вещь не только неоднозначная, но и применимая исключительно в глобальном масштабе. В самом деле, пророчить гибель империи куда проще, чем прогнозировать, заплатят тебе за отгруженный товар или нет. А между тем, хорошо это или плохо, большинство людей часто волнуют именно банальные, приземленные проблемы. В общем, нет ничего удивительного в том, что, как пишет автор статьи, „сегодня интерес к футурологии демонстрируют такие крупные компании, как Nokia, Philips или Procter & Gamble“. Скажу больше — наверное, только они и могут демонстрировать к ней интерес. Хотя и жаль: не поделились с нами — что же они там узрели, в туманном будущем?»

Павел Лонгин, Санкт-Петербург

«Предсказатели трендов»

сф №08(191) 05.03.2007

«Бизнес-образование, как и вся система высшего образования в нашей стране, сталкивается с двумя зависящими друг от друга проблемами: нехваткой квалифицированных кадров и нехваткой современных технологий (для бизнес-образования — актуальных кейсов). Спросите студента любой специальности — медика, типографа, строителя. В их вузах уровень преподавания остался таким же, как 50 лет назад, технологическая база с тех пор не менялась. Но бизнес-образования 50 лет назад не было — как же оно умудрилось стать таким же малоэффективным? На рынке слишком много преподавателей-дилетантов. В интернете коуч-услуги предлагают сомнительные фирмы с жуткими названиями. Стать преподавателем практику страшно. Оно и понятно: время — деньги. Немногие отваживаются передать оперативное управление компанией наемному менеджеру и набрать курс в вузе. Но, думаю, через пять-семь лет ситуация изменится, и преподавать станет модно».

Алена Мельникова, Таганрог

«Бизнес в ученой степени»

сф №08(191) 05.03.2007





# Мобильная интеграция

Офисные АТС Panasonic серии KX-TDA теперь работают с мобильными телефонами всех моделей и всех операторов как с внутренними абонентами



- мобильные телефоны регистрируются в памяти офисной АТС как внутренние абоненты
- звонки клиентов поступают на офисные и на мобильные телефоны одновременно
- в процессе разговора можно переключить собеседника с мобильного телефона на офисный
- сотрудник, звонящий в свой офис с мобильного телефона, автоматически получает права внутреннего абонента без ввода пароля и может звонить с мобильного через свой офис по междугородной связи

Помимо функции «Мобильная интеграция» новое программное обеспечение АТС Panasonic поддерживает DECT-роуминг и централизованную речевую почту для сети АТС.

**Интересно? Узнайте больше на [www.panasonic.ru/tda-mobile](http://www.panasonic.ru/tda-mobile) или позвоните нашим дилерам.**

**ЕКАТЕРИНБУРГ:** Связь-Сети (343) 216-25-00 | **МОСКВА:** Виктел (495) 231-44-01, МХМ (495) 234-03-00, Солярис (495) 788-89-01  
**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** МТ-технологии (812) 331-77-80 | **КИЕВ:** МП-Технический центр (380-44) 455-53-44 | **АЛМАТЫ:** Sulpak Telecom (3272) 50-96-79

**БАРНАУЛ:** Галэкс (3852) 36-73-34 | **ВЛАДИВОСТОК:** Находка Телеком (4232) 26-61-95 | **ЕКАТЕРИНБУРГ:** Альфа-Телеком (343) 353-28-53 | **ИЖЕВСК:** Анята (3412) 43-10-42  
**КАЗАНЬ:** Кори (843) 295-22-22 | **КАЛИНИНГРАД:** Академия-97 (4012) 77-70-97 | **КРАСНОЯРСК:** СТБ (3912) 52-24-22 | **МОСКВА:** Альвис-сети (495) 795-39-55, Вэд Телеком (495) 455-97-00, Партия Сервисцентр (495) 787-70-16 | **НИЖНИЙ НОВГОРОД:** Интерком НН (8312) 74-00-00, МХМ (8312) 30-40-80 | **НОВОСИБИРСК:** Тест (3832) 10-60-10  
**ОМСК:** Компания «Новый Телефон» (3812) 53-45-61 | **ПЕРМЬ:** Кодар-Сервис (342) 219-60-60, Астром-Связь Пермь (342) 236-76-76 | **РОСТОВ-НА-ДОНУ:** Вольта (863) 262-46-78 | **САМАРА:** Виктел-Самара (846) 270-54-54 | **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** Микробит (812) 320-28-68 | **УФА:** Ассорти (3472) 55-75-75 | **ЧЕЛЯБИНСК:** Астром-Сервис (351) 796-32-89 | **АКТАУ:** Жастар (3292) 53-05-05 | **БАКУ:** Bakond-service (994-12) 465-54-54 | **ДНЕПРОПЕТРОВСК:** НПП Сервис-Центр (056) 744-67-66, Блиц-Контакт (056) 236-11-99 | **ЗАПОРОЖЬЕ:** Союз-Д (061) 220-95-39 | **КИШИНЕВ:** DCS Laboratory (373-22) 44-63-95 | **МИНСК:** Связьтехника (375-17) 284-69-04 | **ОДЕССА:** Телеком Сервис (048) 777-88-89 | **ХМЕЛЬНИЦКИЙ:** ЮС (0382) 70-33-15



# дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с14

продолжение следует → с16

пять способов → с18



Путь производителей макарон к объединению усыпан не только розами

**Владелец компании «Алтан» Валерий Покорняк собирается объединить крупнейших производителей макарон. Они в принципе не против, вот только цели у всех разные.** ТЕКСТ: николай гришин

## Неслипающиеся макароны

Отечественный рынок макарон развивается неспешно — с 2003 года его объем практически не меняется, россияне никак не хотят съесть более 820–850 тыс. тонн макарон в год. При этом импорт стабильно растет: с 2003 года он удвоился до 30,38 тыс. тонн. «Перепроизводство, отягощенность фабрик „историческим наследием“, неразвита культура потребления продукта, — перечисляет проблемы производителей генеральный директор компании „Инфолинк“ Андрей Гуров. — Все понимают, что нужно что-то делать. Существовать так, как работают сейчас 90% фабрик, просто нельзя».

Владелец барнаульской компании «Алтан» (около 3% рынка в стоимостном выражении) Валерий Покорняк нашел выход. На прошлой неделе он заявил, что ведет с несколькими крупнейшими игроками рынка активные переговоры об объединении, которое может состояться уже этим летом. «Речь идет не о создании СП, а именно об объединении, в которое каждая из сторон вносит все свои активы, как материальные, так и нематериальные», — пояснил прессе Покорняк. Как сообщил бизнесмен, ему уже удалось заключить предварительное соглашение с «Агрос» (17,9% рынка), созданной в 2001 году холдингом «Интеррос». Эти компании связывают давние отношения. Еще в 2005 году они планировали наладить партнерство, обменявшись производственными мощностями: «Алтан» собирался производить брэнды «Агроса» за Уралом, а «Агрос» продукцию «Алтана» в европейской части России.

Тогда в «Агросе» сменился менеджмент, и договоренности сорвались, но недавно в интервью **СФ** (№02/2007) Покорняк заявил, что компании возобновили переговоры об обмене производствами. Для него это отличная возможность перейти за Урал — сейчас предприятие продает 75% своей продукции в Сибири. «Агрос», в свою очередь, с лета прошлого года ищет покупателей, и слияние с «Алтаном» может повысить его капитализацию.

Однако в «Агросе» **СФ** подтвердили лишь факт переговоров с «Алтаном», уточнив при этом, что однозначного решения еще не принято. Удастся ли привлечь к альянсу других крупных производителей — вопрос открытый. Компания «Инфолинк», которую Покорняк называет среди потенциальных участников сделки, рассматривает сейчас в качестве цели «Агрос», причем предпочитает слиянию поглощение. Но даже и в этом случае «Инфолинку» не нужен холдинг целиком: например, фабрика «Экстра М», принадлежащая «Агросу», расположена в центре Москвы — земля под ней стоит дороже, чем сами производственные активы, и платить за нее «Инфолинк» не намерен. «Некоторые консультации ведутся. Возможно, что-то из этого получится, но не в той конфигурации, какую предполагает Валерий Покорняк», — заявил **СФ** Андрей Гуров.

«„Инфолинк“ давно присматривается к „Агросу“, но при чем здесь „Алтан“? — удивляется Дмитрий Мешков, коммерческий директор компании „Макфа“, лидирующей на рынке с долей 28,1%. — Валерий Покорняк весьма своеобразный руководитель. Если компании действительно объединятся, то им сложно будет находить общий язык».

Впрочем, есть вариант, при котором Покорняку удастся осуществить слияние, однако для этого ему придется получить предварительные гарантии иностранного инвестора, готового заплатить за общий бизнес потенциальных партнеров. В таком случае премия за немедленное получение первенства на рынке может, например, покрыть и затраты на дорогую землю. Потенциальным покупателем консолидированных активов эксперты называют испанскую компанию Ebro Puleva (второй по объемам в мире производитель макарон). Испанцы заинтересованы в покупке лидера российского макаронного рынка, а совокупная доля «Агроса», «Алтана» и «Инфолинка» превышает 40% в стоимостном выражении. □





Отставка Рамила Хабриева вряд ли поможет излечению программы ДЛО

**Глава Росздравнадзора Рамил Хабриев за финансирование программы ДЛО не отвечал. Но на сегодня именно он оказался крайним в кризисе нацпроекта.**

ТЕКСТ: дмитрий крюков

## Последовательная ампутация

В декабре 2006 года у Рамила Хабриева, тогда еще главы Росздравнадзора, возникло предгрозовое ощущение передела фармацевтического рынка. «Появившиеся в отношении фармпромышленности заявления, комментарии, скандалы связаны именно с этим», — заявил он вскоре после ареста семи высокопоставленных чиновников Федерального фонда обязательного медицинского страхования (ФФОМС). Предчувствие Хабриева оправдалось, но лишь отчасти. Передела рынка не произошло, зато спустя три месяца гроза разразилась непосредственно над чиновником: в начале марта он был отправлен в отставку.

По официальной версии, Рамил Хабриев виноват в кризисе национальной программы дополнительного лекарственного обеспечения (ДЛО). В течение 2006 года фармдистрибуторы поставили льготным группам граждан лекарств на общую сумму 70 млрд руб., тогда как государство запланировало бюджет из расчета 29,09 млрд руб. Причина гигантской недостачи проста: в конце 2005 года многие льготники выбрали денежную компенсацию, и бюджет ДЛО был уменьшен соответственно их количеству. Чиновники не учли, что в программе остались самые тяжелые больные, а, например, на препараты для лечения онкологических заболеваний для одного человека может уходить до \$3 тыс. в месяц.

Впрочем, вряд ли просчет являлся ошибкой бывшего главы Росздравнадзора. «Уж если искать виноватых, то Рамил Усманович виноват меньше всех», — считает директор по качеству НПК «Эхо» Дмитрий Соменов. В компетенции Росздравнадзора были составление и корректировка списка лекарств, поставляющихся в рамках ДЛО. А собственно за финансирование и снабжение программы отвечал ФФОМС. После

громких арестов туда пришла команда Дмитрия Рейхарта, и от нее ожидали действенных шагов по спасению программы от банкротства. Одним из наиболее эффективных вариантов аналитикам представлялось введение системы «сооплаты», по которой государство компенсировало бы в полном объеме лишь стоимость оригинальных лекарств, не имеющих отечественных аналогов. Желая же воспользоваться более дорогим импортным аналогом отечественного лекарства должны были доплачивать разницу из собственного кармана.

Еще одним вариантом могла стать привязка дистрибуторских наценок не к цене препарата (сейчас средняя наценка составляет 36%), а к количеству упаковок. «С точки зрения логики не имеет значения, перевозите вы упаковку, которая стоит 1 тыс. или 5 тыс. руб.», — говорит гендиректор РМБС Мария Денисова.

Однако на первое время, по-видимому, был выбран простейший вариант. И всего за несколько дней до своей отставки Рамил Хабриев подверг ФФОМС критике: по его словам, нынешнее руководство фонда негласно давило на медиков, запрещая им выписывать дорогие льготные лекарства, — в результате в январе-феврале 2007 года льготникам было отпущено в два-три раза меньше препаратов, чем за аналогичный период прошлого года. «Два года врачей приучали выписывать эффективные дорогие препараты, а теперь начинают бить по рукам», — поясняет Мария Денисова. Хотя в успехе таких попыток она сомневается: «Остановить раскрученный механизм не так просто».

Эксперты допускают, что следующим шагом государства в стремлении к экономии может стать снижение доли дорогих импортных лекарств в списке ДЛО (сейчас она составляет 70%), тем более что именно опальный Рамил Хабриев считался сторонником закупок у иностранных компаний. «Введение ограничений — самый простой путь, — полагает генеральный директор DSM Group Александр Кузин. — Но улучшения мы не получим, ведь необходимо поддерживать не только отечественного производителя, но и интересы потребителей».

Однако в преддверии грядущих выборов власти не могут допустить краха громкого национального проекта. «Глобального улучшения по программе ДЛО мы не ждем, но и ухудшения, скорее всего, не последует. Сигнал „сверху“ был достаточно понятный», — замечает Дмитрий Соменов. И отставка Рамила Хабриева может оказаться лишь отблеском подлинной грозы: председатель Госдумы Борис Грызлов не исключает, что если до 20 марта Михаил Зурабов не представит реальную программу по выводу ДЛО из кризиса, дело может дойти до отставки самого министра. □



**Владимир Ресин,**  
первый вице-мэр  
Москвы



**Ставка ипотечного кредита на приобретение жилья в Москве с начала 2008 года будет снижена до 6–7%**”

Убедить банки работать в таких условиях могла бы лишь компенсация потерянной прибыли, однако размер предстоящих вливаний Ресин не уточнил. Так что «конкретные меры» могут остаться лишь заявлением на фоне грядущих выборов мэра. Впрочем, и эффективность подобных шагов сомнительна, ведь снижение цены ипотеки, скорее всего, лишь приведет к росту цен на жилье.

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



**Переход на цифровое вещание станет для каналов не только технологическим, но и творческим вызовом**”

По словам чиновника, при этом «ценность будут иметь не только и не столько частоты, сколько контент». Таким образом, для доступа к федеральной целевой программе по развитию телерадиовещания каналам будет уже недостаточно иметь только высокий рейтинг: им предстоит еще и заранее угадать, какие именно «творческие критерии» выдвинет руководство страны.



ПАВЕЛ СМЕРТИН. -Ъ

Герману Грефу пришлось спешно поддерживать курс акций Сбербанка

## С прошлого понедельника акции Сбербанка теряют в цене, что ставит под угрозу успех второго «народного размещения» в России.

ТЕКСТ: юлиана петрова

# Сбербанк не тонет

В прошлый понедельник акции Сбербанка стали лидерами падения. Бумаги в ходе торгов подешевели на 4,5%, до 86 тыс. руб. (ниже заявленной цены размещения — 89 тыс. руб.), это поставило под угрозу размещение допэмиссии. Интрига заключалась в том, что как раз в понедельник 5 марта истек срок, до которого акционеры Сбербанка должны были воспользоваться преимущественным правом выкупа и оплатить свои заявки на 47% допэмиссии. А если бы цена упала ниже цены размещения, многие из них отказались бы от реализации своего права. И хотя половина этих заявок была сделана Центробанком, в котором сомневаться не приходится, потеря оставшейся доли — более 70 млрд руб. — означала срыв второго «народного размещения» в России. Тем более что однажды Сбербанку уже пришлось сделать хорошую мину при плохой игре, сократив размещение с 3,5 млн акций до 2,8 млн.

В итоге к концу этого драматического дня курс восстановился до приемлемого для инвесторов уровня — 91,25 тыс. руб. Дешевеющие бумаги поддержали структуры, связанные со Сбербанком, а также организаторы, заинтересованные в успехе SPO. Напряженность отчасти сняло и заявление министра экономического развития и торговли Германа Грефа, сказавшего, что бумаги Сбербанка станут одними из самых динамичных «по мере восстановления рынка». И по сообщению Сбербанка от 7 марта, акционеры, имеющие преимущественное право, выкупили почти все ранее поданные заявки (1,643 млн из 1,653 млн акций) на 146,3 млрд руб.

Теперь Сбербанку предстоит пережить второй «судный день» — 21 марта, когда закончится срок оплаты остальных заявок. «Учитывая неразбериху на рынке, — считает Александр Кантарович, аналитик МДМ-банка, — большинство отложит оплату заявок до последнего момента и станет пристально следить за поведением бумаг Сбербанка в эти две недели». И уже в среду 7 марта акции продолжили дешеветь, потеряв к 18 часам в цене еще 1,5%.

В группу потенциальных отказников попадают прежде всего физические лица, но на них приходится лишь 5,2% спроса (13,5 млрд руб.). Однако, по мнению Максима Осадчего из ИК «Антанта капитал», если не прекратится нынешний азиатский кризис, то от выкупа акций могут отказаться и юридические лица, то есть Сбербанк может недосчитаться 96 млрд руб. В таком случае срыв размещения серьезнейшим образом повредит предстоящим IPO остальных государственных и окологосударственных банков — ВТБ, Газпромбанка и других. □



кто кого

## Воздушный бой

Авиакомпании начали бороться не только за пассажиров, но и за грузы. Не успел «Аэрофлот-карго» объявить о покупке Ил-96, как «Волга-Днепр» сообщила о приобретении новых Boeing.

текст: андрей красавин

Мировой рынок грузовых авиаперевозок, емкость которого оценивается в \$60 млрд, продолжит рост. По прогнозам Boeing, в ближайшие 14 лет грузооборот будет увеличиваться на 6,1% в год, тогда как рост пассажирских перевозок составит лишь 4,9%. И российские авиакомпании уже успели оценить свои перспективы. Крупнейшая в мире авиакомпания по перевозке негабаритных грузов «Волга-Днепр» еще два года назад выделила регулярные перевозки в отдельный бизнес, учредив компанию AirBridgeCargo, а «Аэрофлот» в конце прошлого года создал грузовую «дочку» — «Аэрофлот-карго».

По итогам девяти месяцев прошлого года AirBridgeCargo впервые обошел своего именитого конкурента: за девять месяцев 2006 года перевез 95 тыс. тонн грузов, тогда как «Аэрофлот» — 91,5 тыс. тонн. Причем если в парке первого имелось всего четыре Boeing-747 и три Ил-76,

то национальный перевозчик выполнял рейсы на четырех DC-10, а также перевозил грузы в багажных отделениях пассажирских самолетов. На прошлой неделе и «Аэрофлот-карго», и AirBridgeCargo объявили о намерении увеличить авиапарк. «Дочка» «Волги-Днепра» планирует 12 марта подписать контракт с Boeing о поставке 10 новых самолетов Boeing-747. Первые рейсы могут состояться в 2009 году. В пик конкуренции «Аэрофлот-карго» рассказал о готовящейся покупке шести самолетов Ил-96-400Т. Первые три «грузовика» могут появиться у перевозчика во второй половине следующего года. Кроме того, в течение ближайших двух лет парк «Аэрофлот-карго» пополнится тремя MD-11. «Конкурентное преимущество обеих компаний перед иностранцами — отсутствие платежей за транзитный пролет над Россией и меньшие отчисления за аэронавигационное обслуживание», — объясняет руководитель аналитической службы агентства «Авиапорт» Олег Пантелеев. Перевозчики неминуемо будут соперничать на внутрироссийских маршрутах. К примеру, при полетах в Новосибирск или Красноярск, где сейчас формируются крупные логистические центры. Преимущество получит тот, кто первым реально обновит парк. Ведь заявления «Аэрофлота» о покупке Ил-96 уже несколько лет остаются лишь обещаниями. □

**Британская группа TNS выкупила 12% акций у топ-менеджеров своей дочерней компании в России — теперь им уже не принадлежит блокпакет TNS Gallup.**

текст: павел куликов

## Долгий путь на запад

«Это стандартная процедура, — комментирует пресс-секретарь TNS Russia Анна Лачко. — Все в рамках соглашения 2001 года, когда TNS купила 100% финской MDC Suomen Gallup».

Финской компании принадлежала почти половина акций российских Gallup AdFact, Gallup Media и Маркетингового информационного центра. По словам осведомленного источника, TNS почти сразу получила контроль над этими компаниями, выкупив также часть контрольного пакета, принадлежавшего топ-менеджерам. До недавнего времени генеральный директор TNS Russia Владимир Гродский, генеральный директор Gallup AdFact Руслан Тагиев и директор по телеизмерениям TNS Gallup Media Александр Костюк владели примерно 30% акций этих трех компаний. Еще в 2001 году TNS заявляла о намерении выкупить их пакет полностью, но в соответствии со своей глобальной стратегией делает это по частям. У топ-менеджеров российской TNS еще остается около 20% акций.

На работе российских «дочек» TNS сделка никак не отразится — по крайней мере, так уверяют менеджеры TNS и участники рынка. «Такого рода шаги говорят об усилении рыночных позиций, — считает президент компании Validata Ma-

рия Волькенштейн, — но эти позиции и так были сильными» (см. материал на стр. 36). Зато для топ-менеджеров российских «дочек» TNS сделка является долгожданным результатом многолетней работы. Гродский, Тагиев и Костюк стояли у истоков местного бизнеса компании. Со временем доля TNS росла, однако, по словам генерального директора компании «Дымшиц и партнеры» Михаила Дымшица, в обмен на свои акции менеджеры получали от TNS не денежные средства, а технологии или права на марки.

Сумму сделки эксперты оценили в \$3–8,4 млн, основываясь на том, что стоимость российской исследовательской компании равна трем-шести годовым EBITDA при рентабельности бизнеса от 10% до 30%.

Участники рынка полагают сделку вполне ожидаемой: во всех странах TNS старается приобрести 100-процентный пакет своих «дочек». В 2006 году, согласно отчету компании, на поглощения в России, Чили, Африке, Японии и Великобритании она потратила \$30,79 млн. «Интрига только в том, что вначале TNS не была уверена в российском рынке и была готова уйти от управления, — считает Михаил Дымшиц. — Прошедшая сделка — показатель того, что лидеры индустрии маркетинговых исследований считают российский рынок рекламы полноценной частью международного». □



Руслан Тагиев дождался полноценной отдачи от своего проекта





Желающих строить в России много, зато возможностей мало

Новый фонд Rutley Russia привлечет в российскую недвижимость еще \$1 млрд — но рынок переваривает западные инвестиции уже с трудом. **ТЕКСТ:** ольга шулакова

## Миллиард до востребования

На днях известные международные консультанты Knight Frank и GVA Sawyer объявили о создании совместного фонда Rutley Russia Property Fund, который уже привлек на Лондонской бирже \$100 млн. «Заявленная сумма будет вложена в российскую недвижимость уже в течение полугода», — рассказал **СФ** заместитель руководителя отдела финансовых рынков и инвестиций Knight Frank Евгений Семенов. — Затем, в том числе путем еще одного публичного размещения в конце 2007 года, мы планируем привлечь около \$1 млрд — чтобы реализовать эти инвестиции в течение ближайших двух лет». При этом, по оценке Knight Frank, доходность инвестиций в готовые объекты сегодня находится на уровне 9–12% годовых, для девелоперских же проектов она должна оказаться не менее 15% годовых.

По оценке Knight Frank, вложения в российскую недвижимость в 2006 году выросли по сравнению с предыдущим годом более чем в 10 раз и превысили 3 млрд евро. При этом, по данным Jones Lang LaSalle, примерно \$1,6 млрд пришлось на инвестфонды. А уже в конце 2006-го — начале 2007 года венгерский TriGranit заявил о намерении в ближайшее время вложить в рынок \$6,5 млрд, ирландская Quinn Group через свой фонд пообещала инвестировать \$1 млрд ежегодно в течение трех-четырех лет, австрийский Meinl European Land наметил вложения в объеме \$2,3 млрд. Кроме того, с проектами миллиардных инвестиций выступили британский

Ovental Investments, российская «Евразия лоджистикс» (при участии Merrill Lynch) и ряд других компаний. По мнению директора департамента по вопросам привлечения инвестиций по России и СНГ Jones Lang LaSalle Константина Деметриу, это далеко не все: «Пока многие известные западные инвесторы еще предпочитают вложения в более консервативные и менее рискованные рынки, пусть и с меньшей прибыльностью».

У каждого из этих фондов своя специфика и приоритетные направления вложений, что может позволить им сосуществовать на российском рынке. «Например, TriGranit прежде всего интересуют девелоперские проекты, а Meinl European Land вкладывается только в торговую недвижимость», — говорит Евгений Семенов. Согласно оценке директора по развитию TriGranit в России Петра Рощина, на рынке достаточно проектов, чтобы еще один игрок смог реализовать вложения свыше \$1 млрд.

Однако нельзя не отметить, что пока результаты инвесторов существенно скромнее их намерений, например, та же Quinn Group вложила лишь около \$75 млн в екатеринбургский логистический комплекс на 130 тыс. кв. м, причем он еще не сдан. Да и в осуществимость планов остальных компаний верится с трудом. Достаточно сказать, что в 2006 году из запланированных 900 тыс. кв. м складских площадей в Москве и Подмоскovie ввиду сложностей с оформлением земли и традиционного для России срыва сроков строительства было введено в эксплуатацию менее 500 тыс. кв. м.

Из-за дефицита предложения по остальным направлениям западным инвестфондам приходится самим выступать в роли девелопера, сталкиваясь здесь с российской спецификой: ростом цен на стройматериалы и постоянным несоблюдением сроков сдачи объектов. Напомним, что, не совладав с российскими строительными реалиями, недавно прекратила свою деятельность в России четвертая в мире по величине строительная компания Skanska. «Если раньше мы инвестировали преимущественно в готовые объекты, то сегодня на рынке их практически нет. Приходится рассматривать вложения в объекты на стадии строительства, что гораздо более рискованно», — рассказывает Игорь Богородов, глава представительства английского фонда Raven Russia.

Впрочем, на такие риски в новом фонде смотрят довольно оптимистично. «Для западного инвестора всегда есть возможности их снижения: например, вписать в контракт финансовые обязательства по срокам и смете проекта», — говорит Евгений Семенов. Но есть и еще один риск. «Если инвестфондам удастся реализовать свои планы, их конкуренция поднимет цены на землю еще выше», — прогнозирует Константин Деметриу. В итоге, несмотря на продолжающийся рост цен на коммерческую недвижимость, доходность инвестфондов может снизиться.

«Сегодня модно заявлять о крупных вложениях в недвижимость, но не всем удастся эти планы реализовать», — говорит Игорь Богородов. — Ответить на эти заявления рынку пока нечем». □



*Davidoff*  
CIGARETTES

CLASSIC

*Davidoff*

КУРЕНИЕ ВРЕДИТ  
ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ РОССИИ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ:  
КУРЕНИЕ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ



три вопроса

Управляющий директор Delta Private Equity Partners (DPEP) Кирилл Дмитриев рассказал, почему стоит выходить из капитала быстрорастущих компаний.



**«Секрет фирмы»:** За последний год оборот группы компаний «Компьюлинк» вырос более чем на 30%. Зачем же DPEP продал 25% ее акций?

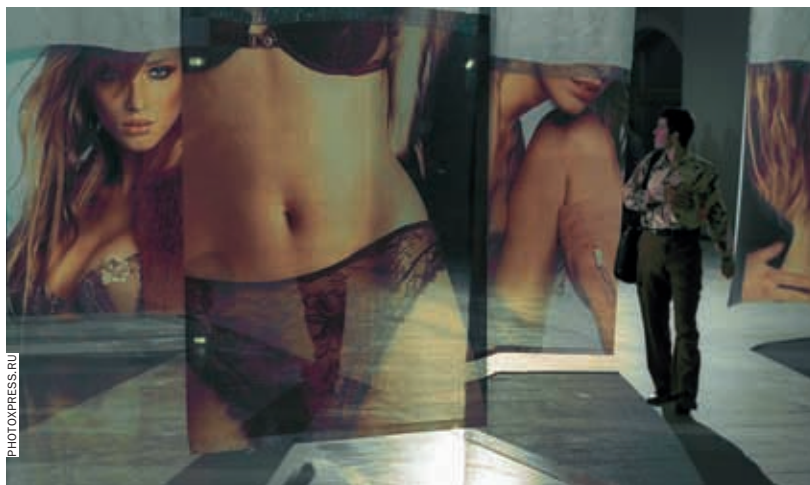
**Кирилл Дмитриев:** Конечно, мы видим громадный потенциал роста — и у компании, и у IT-рынка в целом. Но дело в том, что десятилетний срок жизни фонда, в активах которого были акции «Компьюлинка», подходит к концу. Инвесторы ожидают возврата средств.

**СФ:** О возможности IPO «Компьюлинка» говорили еще в 2005 году. Почему оно до сих пор не проведено?

**КД:** Компания быстро росла, и было понятно, что спустя два года ее стоимость станет значительно выше. Вот и не торопились.

**СФ:** У DPEP в управлении два фонда, один из них новый. Вы могли бы перевести актив в новый фонд.

**КД:** Это довольно сложно, здесь может возникнуть конфликт интересов. Но есть еще одна причина: менеджмент «Компьюлинка» хотел инвесторов, которые специализируются на сильных компаниях, готовящихся к IPO. Поэтому вполне можно было ожидать, что нас сменят «Ренессанс капитал» и фонды New Europe Capital и RP Capital Group.



У «Дикой орхидеи» появился первый миноритарный акционер

**«Дикая орхидея» продала 20% своих акций инвестфонду, чтобы развить розничную сеть и выйти на IPO — а также застраховаться от ужесточающейся конкуренции.**

ТЕКСТ: ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА

## Ирландское бюстье

Александр Федоров, президент группы компаний «Дикая орхидея», наметил IPO на 2009 год — причем к этому времени оборот компании должен вырасти втрое. По итогам 2006 года выручка составила \$98,65 млн, а Федоров надеется довести ее до \$300 млн. Помочь подготовить компанию к IPO должен ирландский инвестфонд Greater Europe Fund (находится под управлением немецкой инвесткомпания Wermuth Asset Management), которому «Дикая орхидея» продала 20% акций за \$50 млн и предоставила опцион на выкуп еще 13%. «Жизнь — это непрерывный процесс улучшений», — считает Федоров, — и фонд поможет улучшить нам многие вещи, например структуру управления».

С помощью инвестора «Дикая орхидея» рассчитывает также увеличить объем производства. Около года назад компания построила фабрику в Москве, а в сентябре 2006-го начала в Смоленской области реконструкцию фабрики, которая должна заработать в апреле. «Сейчас мощности нашего производства составляют 2 млн единиц в год, к 2010-му мы сможем производить 25 млн», — рассчитывает Федоров. Основную же часть от полученных \$50 млн он намерен потратить на развитие розничной сети: «В этом году мы откроем около ста новых магазинов, в основном под вывеской „Бюстье“», — говорит он. Сейчас компания владеет сетями «Дикая орхидея», «Бюстье», «VI легион», «Бельевой базар» (всего 190 магазинов в России и на Украине).

Входящая в группу сеть «Бюстье» (129 магазинов) работает в среднем ценовом сегменте: белье по цене от 930 руб. до 5,5 тыс. руб. «Это первая и, пожалуй, единственная брендированная сеть в этом сегменте», — говорит старший аналитик Deutsche UFG Алексей Кривошапко. По его мнению, за три-четыре года компания с легкостью сможет удвоить обороты.

Впрочем, все не совсем безоблачно, и у «Дикой орхидеи» был серьезный стимул к тому, чтобы ускориться: конкуренты тоже заметили привлекательность среднего ценового сегмента. Так, летом 2006 года эстонская инвесткомпания Alta Capital Partners создала холдинг Silvano Fashion Group, в который вошли ведущие операторы российского рынка нижнего белья, в том числе белорусская «Милавица» и латвийская AS Lauma Lingerie. Компании объединились, чтобы создать в среднем ценовом сегменте розничную сеть Oblicie, и в 2007 году планируют открыть под этим брендом 40 магазинов в различных городах России. □



Телекомпания «НТВ-плюс» осуществила революционную сделку, купив за \$100 млн права на трансляцию матчей российского чемпионата по футболу, — но не спросила «главного болельщика страны». **ТЕКСТ:** дмитрий лисицин

## Искусственный офсайд

На прошлой неделе «НТВ-плюс» купила у Российской футбольной премьер-лиги (РФПЛ) эксклюзивные права на трансляцию матчей футбольного первенства страны. Сумма контракта, рассчитанного на четыре года, составит \$100 млн — по \$25 млн в год. По словам пресс-атташе РФПЛ Георгия Черданцева, «НТВ-плюс» пыталась купить права на протяжении нескольких лет, но премьер-лига, опасаясь негативной реакции футбольной общественности, отвечала отказом. Однако теперь РФПЛ смогла забыть о репутационных рисках: «НТВ-плюс» в пять раз перебила свое прежнее предложение и в десять раз — предложение конкурента, канала «РТР-спорт».

Намерения «НТВ-плюс» понятны: можно расширить аудиторию за счет футбольных болельщиков. Для показа матчей премьер-лиги будет создан специальный канал «Наш футбол», к которому подключают бесплатно — при условии внесения абонентской платы за первые 10 ме-

сяцев подключения к услугам «НТВ-плюс» (всего 3 тыс. руб.). В результате «НТВ-плюс» надеется в этом году привлечь 300 тыс. новых абонентов. То есть, по крайней мере, в первый год компания вернет \$25 млн за счет одной абонентской платы — причем с лихвой.

В России, как и в ведущих футбольных странах, весь доход лиги делится между клубами. Однако раньше на деньги от трансляции рассчитывать не приходилось — клубы получали только спонсорские (в 2007 году — \$12 млн), которых явно не хватало. Теперь они смогут хоть немного приблизиться к мировым стандартам — Впрочем, преодолеть порог безубыточности и сейчас вряд ли кому-нибудь удастся.

Тем более пока не совсем ясно, какая часть пирога дойдет до клубов: президент футбольного клуба «Москва» Юрий Белоус сообщил **СФ**, что по заявлению замдиректора дирекции спортивных программ «НТВ-плюс» Владимира Вайнштейна, клубы в первый год получают всего \$23 млн. «Сейчас мы пытаемся понять, куда пропали недостающие \$2 млн», — сказал

**СФ** Юрий Белоус. Владимир Вайнштейн через секретаря отказался комментировать ситуацию, сославшись на занятость.

Впрочем, и эти доходы делить клубам пока рано. Компания «Росгосстрах» — официальный спонсор чемпионата — выразила озабоченность в связи с возможным падением рейтинга футбольных трансляций. Ранее матчи чемпионата России показывали «ОРТ», «РТР-спорт», доступные практически всему населению страны. Аудитория же «НТВ-плюс» несопоставимо меньше: у канала всего 560 тыс. подписчиков.

В РФПЛ утверждают, что эксклюзивные права «НТВ-плюс» не распространяются на право «ОРТ», как и прежде, показывать один главный матч каждого тура. «Прекратит трансляции только канал „РТР-Спорт“, транслировавший каждый матч, — но на него приходилось менее 19% телеаудитории российского чемпионата, — говорит Георгий Черданцев. — Мы сможем компенсировать этот недостаток трансляциями „НТВ-плюс“».

Тем не менее продажа прав на показ футбола «НТВ-плюс» вызвала многочисленные протесты болельщиков, возмущенных тем, что за просмотр «народной» игры по телевизору теперь придется платить деньги. «Новое всегда воспринимают в штыки, — говорит Георгий Черданцев. — Футбол — это развлечение, а за развлечения надо платить». «300 рублей месячной абонентской платы — небольшая сумма, — соглашается Юрий Белоус. — Если хочешь смотреть футбол, а денег нет — заработай».

Однако весьма вероятно, что участникам сделки придется пересмотреть свое мнение. Дело в том, что к протестам присоединился президент Владимир Путин. «„НТВ-плюс“ вместе с Российским футбольным союзом и его председателем Мутко намутили и хотят отнять у нас, рядовых болельщиков, возможность бесплатного просмотра футбольных матчей», — заявил президент. Явно не разбираясь в фигурантах сделки (ее заключал не Российский футбольный союз, а РФПЛ), «рядовой болельщик» поручил разобраться в проблеме первому вице-премьеру Дмитрию Медведеву — и тот уже выразил намерение «доработать контракт». Так что, возможно, прорыв в российской спортивной индустрии откладывается. □



Иногда телевизионщикам приходится считаться даже с мнением одного зрителя



«Правильно построенная система сегодня трансформируется в прибыльность завтра»

**СФ** №22/2006, стр. 23–27



**Председатель совета директоров Москоммерцбанка Андрей Савельев стал президентом группы РЕСО и совладельцем наиболее симпатичного ему актива — «РЕСО-гарантия».** **ТЕКСТ:** павел куликов

## Савельев застраховался

Возглавив РЕСО, Андрей Савельев остается в совете директоров Москоммерцбанка в качестве независимого директора. «В этом ни в коем случае не стоит видеть заинтересованность Казкоммерцбанка в бизнесе „РЕСО-гарантии“», — утверждает он. Такое совмещение должностей он считает распространенной практикой: например, глава совета директоров «Северстали» **Крис Кларк** занимает тот же пост в компаниях Associated British Ports, Urenco Limited и Wagon Automotive.

Помимо структурных изменений, Савельев обещает привнести в бизнес «РЕСО-гарантии» новые продукты и методы продаж, основанные на его опыте работы в банковской сфере. «Раньше в российском страховом бизнесе считалось, что руководитель компании должен быть страховщиком, — говорит вице-президент „Ингосстраха“ **Илья Соломатин**. — Теперь важно просто уметь управлять, ракетным крейсером или банком — не важно». За положительными примерами далеко ходить не надо: нынешний глава «Ингосстраха» **Александр Григорьев** до 2005 года занимал пост президента Дельтабанка. С тех пор как он стал гендиректором «Ингосстраха», тот увеличил свою капитализацию втрое, в начале 2007 года перешагнув порог \$1 млрд.

В состав совета директоров страховщика Савельев вошел еще в июне 2006 года. Решение расширить свое участие в управлении компанией он объяснил «отличными профессиональными и личными отношениями», сложившимися у него с владельцами РЕСО — братьями Саркисовыми. За это время при участии Савельева группа разделила страховой и остальные бизнесы — девелоперский, лизинговый и медицинский, благодаря чему стала ближе к западным стандартам финансового института. Несколько лет назад аналогичного четкого разделения розничного и ин-

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** В конце 2005 года МДМ-банк расторг контракт с председателем правления Андреем Савельевым — по неофициальной информации, ему пришлось уйти из-за конфликта с акционерами банка. В начале 2006-го Савельев стал председателем совета директоров Москоммерцбанка и заявил, что в течение двух-трех лет увеличит его валюту баланса с 11,5 млрд руб. до \$2 млрд. Однако в начале 2007 года он переложил оперативное руководство банком на плечи менеджмента и теперь совмещает работу в банке с должностью президента группы РЕСО. Планы Савельева те же, что и раньше: превращать РЕСО в «финансовую корпорацию западного типа».



Андрей Савельев везде делает одно и то же — структурирует бизнес. Некоторым владельцам это нравится

вестиционного бизнеса Андрей Савельев добивался в МДМ-банке. Эта «европейская» стратегия развития, по словам близкого к МДМ-банку источника, в конечном итоге стоила ему должности: владельцы сочли, что в «разобранном» виде банк будет стоить меньше. В РЕСО реформы управленца, наоборот, получили поддержку.

Одновременно со структурной реорганизацией компания повышала и свою прозрачность. В конце прошлого года президент группы РЕСО **Сергей Саркисов** заявил о намерении разместить 15–25% акций страховщика на российских биржах. А для этого «РЕСО-га-

рантии» пришлось раскрыть информацию о собственниках: как и предполагалось, основными владельцами оказались братья **Сергей и Николай Саркисовы**, им принадлежат 95% акций компании. Оставшимися 5% владеют несколько миноритарных акционеров, крупнейшим из которых является Андрей Савельев. Желание участвовать в страховом бизнесе, растущем на 25–35% в год, в качестве частного инвестора — вторая причина его нового карьерного шага. Тем более что, по некоторым данным, Савельеву позволили выкупить его долю по цене ниже справедливой. □



# Ваш звонок по телефону 8 800 333-0-800 может обойтись нам ТЫСЯЧ В ШЕСТЬСОТ

или даже миллионов в пятьдесят.

Все зависит от того, какой кредит вы выберете.

| Экспресс                                 | Авто   | Микро  | Малый                     | Линия   | Упрощенный                               | Овердрафт |
|--|--|--|---------------------------|---|--|-----------|
| Быстрый, без залога, на развитие бизнеса | На покупку транспортных средств — от автомобилей до вагонов и фургонов | Долгосрочные, под залог любого имущества, в том числе приобретаемого оборудования и недвижимости | Настоящая кредитная линия | С минимальным пакетом документов в кратчайшие сроки | Кредитование расчетного счета без залога |           |

Подробности — на сайте [mdmbank.ru](http://mdmbank.ru)  
и по телефону 8 800 333-0-800  
(по России звонок бесплатный).

Как люди дела мы поймем друг друга.





# Как магазины зарабатывают на дополнительных услугах

Доля побочных сервисов в структуре доходов магазинов, как правило, невелика. Но это хорошая возможность привлечь потребителя, избалованного вниманием и скидками.



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

## №1 Сила притяжения.

У жителей Нижнего Новгорода появился еще один повод зайти в магазин сети «Магнит»: теперь на кассе можно оплатить счета за ЖКХ. В тестовом режиме новая услуга предоставляется в 27 магазинах с конца декабря 2006 года. Прямой выручки она не приносит, поскольку «Магнит» не берет комиссии за проведение платежей. Зато таким образом рассчитывает увеличить количество покупателей. По информации биллинговой компании «Центр-СБК», осуществляющей техническую поддержку проекта, за первый месяц услугой воспользовались около 5 тыс. человек. Правда, обратной стороной инновации является снижение пропускной способности касс. Именно по этой причине другой продуктовый ритейлер — сеть «Копейка» — несколько лет назад отказалась от похожего сервиса. В свое время в «Копейке» можно было оплатить услуги сотовой связи, причем магазину доставалось 2% в виде комиссии. □

№2 **Мобильная добавка.** А вот сеть «Аптеки 36,6», которая с 2003 года проводит через свои кассы мобильные платежи, сочла эксперимент удачным. Сегодня пополнить баланс можно в 62 из 135 московских аптек компании, где есть доступ в интернет. А через три года планируется предоставлять услугу уже во всех точках. Сверхприбылей фармритейлер не ожидает. Тем не менее отчисления сотовых операторов за посредничество составляют примерно 0,5% оборота тех аптек, в которых предоставляется услуга. Кроме того, она удачно вписывается в стратегию сети — превратить аптеки в магазины «шаговой доступности», где можно купить все, кроме продуктов. □

№3 **Надомный шопинг.** Неудача «Службы 77» показала, что российский рынок не готов к полноценному бизнесу по доставке потребительских товаров на дом. Но как дополнение к традиционной торговле эта услуга вполне жизнеспособна. Пять лет назад сеть супермаркетов «Седьмой континент» предложила ее своим клиентам. Последние могли как формировать единовременные заказы, так и подписаться на периодическую доставку определенного набора продуктов. В 2006 году доля службы доставки в общей выручке сети составила немногим более 1%. Это не так уж мало — \$12 млн. □

№4 **Сам себе ремонтер.** Обычно за гарантийное обслуживание отвечают авторизованные сервис-центры. В конце 2006 года сеть «М.Видео» решила создать свой сервис-центр «Что бы ни случилось». Вместе с техникой ритейлер предложил клиентам приобретать сертификаты, которые включают услуги по установке и ремонту продукции. Стоимость сертификатов зависит от срока действия (на два или три года), цены товара и составляет от 0,5 тыс. до 10 тыс. руб. Перспективы этого начинания неочевидны. Сотовый ритейлер Dixis, который также подрабатывал на ремонте, недавно вывел его в отдельный бизнес: жалобы на качество гарантийного обслуживания наносили ущерб имиджу сети. □

№5 **Кофе за книжкой.** Продажи книг растут на 2–3% в год. Чтобы привлечь покупателей, петербургская книготорговая сеть «Буквоед» в 2005 году запустила проект «Культурная среда», открыв на базе своего крупнейшего магазина центр досуга с кафе, небольшим сценой для выступлений и кинозалом. Оценить коммерческую отдачу проекта, который обошелся в \$500 тыс., в компании затрудняются. Но за год узнаваемость «Буквоеда» в Санкт-Петербурге достигла 40%, а оборот сети вырос на 45% — до \$18,5 млн. □



PHOTOXPRESS.RU



# Opel Astra. На пике страсти



Реклама. Товар сертифицирован.

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



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

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



# версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

## А что будет с капитализацией наших национальных чемпионов, если Китай, снизив темпы роста, сократит закупки энергоносителей и металлов? ”



### ПОДГОТОВКА К ПОСАДКЕ

Биржевой кризис — кладезь для конспирологов. Уж очень хочется поймать за руку того, кто (извините за тавтологию) невидимой рукой управляет рынком. Не стали исключением и китайские события, спровоцировавшие коррекцию на всех фондовых площадках мира, в том числе в России.

Показательно, что биржевое землетрясение в Поднебесной случилось за неделю до визита в Пекин министра финансов США Генри Полсона. Он отправился в КНР, чтобы обсудить проблему растущего дисбаланса в двусторонней торговле. В 2006 году Китай заработал за счет США более \$232 млрд. В Вашингтоне считают, что происходит это прежде всего из-за заниженного курса юаня. Поэтому Белый дом уже не первый год настоятельно рекомендует своему крупнейшему торговому партнеру ревальвировать национальную валюту.

Власти КНР до сих пор не спешили следовать советам американцев, прекрасно понимая, что изменение курса юаня самым негативным образом скажется на темпах экономического роста страны. Но в минувший понедельник, выступая перед парламентом, премьер Госсовета КНР Вэнь Цзябао призвал «смягчить противоречия, порождаемые чрезмерно большим активным сальдо внешнеторгового баланса», а также «совершенствовать механизм формирования обменного курса юаня». Если сопоставить эти пассажи с рассуждениями о необходимости стимулировать внутренний потребительский спрос и борьбе с расточительством, вывод напрашивается весьма неутешительный. Руководство КНР все же пойдет навстречу США и потому готовит национальную экономику к «мягкой посадке».

Возможно, Пекин стал более сговорчивым после того, как в конце февраля из-за действий, прежде всего западных хедж-фондов, ведущие корпорации страны подешевели минимум на \$140 млрд. Но «эффект домино» вызвал обвал и на Уолл-стрит — капитализация американских компаний упала на \$600 млрд. Зато кабинету Вэнь Цзябао биржевой кризис оказался в известном смысле на руку.


Пожалуй, только для России китайские биржевые новости не несут равным счетом ничего хорошего. Растущий фондовый рынок стал у нас чем-то вроде национальной идеи, примирив власть, олигархов и превратившихся в инвесторов рядовых граждан. Кроме того, акции отечественных госкомпаний являются своеобразным фондом будущих поколений для Кремля. С таким инвестиционным портфелем никакие выборы не страшны. Но лишь до тех пор, пока индекс РТС бьет очередные рекорды. А что будет с капитализацией наших национальных чемпионов, если Китай, снизив темпы роста, сократит закупки энергоносителей и металлов?

Кстати, августовскому кризису 1998-го года тоже предшествовал фондовый «грипп», пришедший из Азии. □

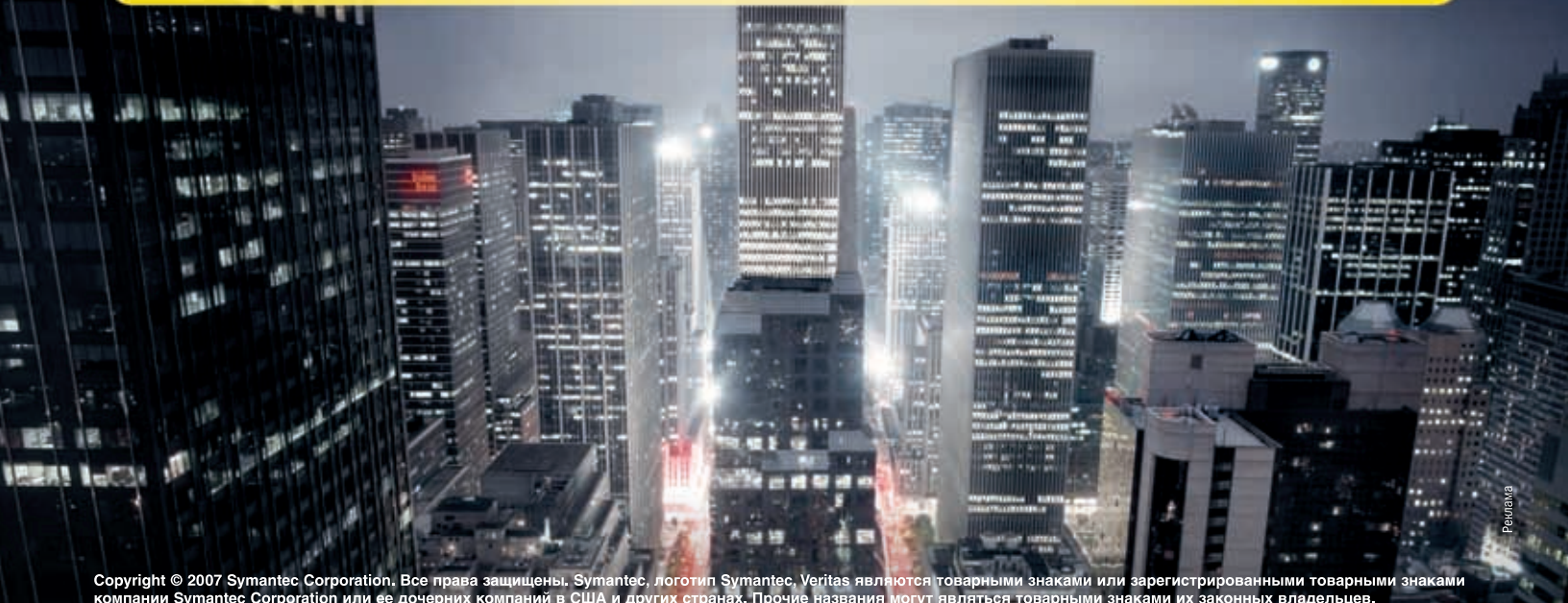
Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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





Ваше предприятие связано с дистрибуторами,  
которые обслуживают клиентов,  
которые подключены к корпоративной компьютерной сети,  
через которую проходит нескончаемый поток данных, защищенных нашим  
программным обеспечением...  
что позволяет вашему предприятию всегда быть  
открытым для бизнеса.



Copyright © 2007 Symantec Corporation. Все права защищены. Symantec, логотип Symantec, Veritas являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками компании Symantec Corporation или ее дочерних компаний в США и других странах. Прочие названия могут являться товарными знаками их законных владельцев.

**Программы, обеспечивающие безопасность, сохранность и доступность критически важной информации.** Никогда еще компьютерные сети не были так жизненно важны, как сегодня, – и при этом столь же уязвимы. Компания Symantec располагает опытом и решениями, помогающими защитить и в то же время сделать доступными информационные ресурсы любого предприятия. От резервного копирования и восстановления до информационной безопасности, от обработки и хранения данных до соблюдения ИТ-политики предприятия... мы обеспечиваем надежность каждого сегмента сети. Посетите сайт [symantec.com/confidence\\_ru](http://symantec.com/confidence_ru)

Confidence in a connected world.









# частная практика

ПЕРСОНА

инвестиции → с28  
стратегия → с32  
конкуренция → с36

«Crazy people», — восторгается русскими **Гарри Вилсон**. Но и сам от них не отстаёт. Ведь только безумец может пытаться превратить челябинскую «Незабудку» в продуктовую сеть, не уступающую по качеству обслуживания лучшим мировым ритейлерам. А именно это и хочет сделать бывший топ-менеджер Coca-Cola.

## «Мне все не нравится»

текст:

максим котин

фото:

евгений дудин

**ГАРРИ ВИЛСОН** родился в Сиднее в 1954 году. Карьеру в Coca-Cola начал в 1976 году с должности техника в австралийском отделении. В 1995-м назначен генеральным директором петербургского завода Coca-Cola. В 1998 году аналогичную позицию занял в Coca-Cola Bev. Ukraine / Belarus. В 2001 году покинул Coca-Cola, основав консалтинговую компанию Wilson & Associates, но уже через год оставил консалтинг и возглавил кондитерское объединение «Сладко». Его Гарри Вилсон покинул в 2005 году, после продажи компании норвежской Orkla. К этому времени «Сладко» входило в пятерку ведущих производителей кондитерских изделий. В январе 2007 года Гарри Вилсон назначен генеральным директором сети «Незабудка».

— Гарри Вилсон, — сказал человек, приставив дуло пистолета к голове Гарри Вилсона. — Understand.

Understand по-английски — это «понимать». И хотя человек через несколько секунд исчез, оставив Вилсона сидеть в припаркованном автомобиле, пониманию это не способствовало. Наоборот, происходящее показалось ему сюрреалистичным и совершенно непонятным.

Незадолго до этого Гарри приходил на встречу в петербургский отель «Невский палас» и увидел, что на полу в кофейне отеля два трупа, а в стенах — дырки от пуль. Несмотря на увиденные трупы и дырки, у Гарри все же в голове не укладывалось, как у него, руководителя петербургского завода Coca-Cola, могут вымогать \$500 тыс., угрожая оружием.

Несмотря на то, что проблему удалось решить, обратившись к губернатору и пригрозив вымогателям международным скандалом, с тех пор австралиец Гарри Вилсон не рассказывает на родине о своей работе в России. Поэтому что когда он пытается рассказать какую-нибудь такую историю, ему неизменно говорят: «Да ладно, Гарри... Не вешай нам лапшу на уши».

Эта история произошла десять лет назад «в криминальные девяностые», как выражается сам Гарри. Но и о том, как он провел недавно свою первую неделю в Челябинске, Вилсон тоже не будет рассказывать. Ведь никто в Австралии не поверит, что частник, который взялся подвезти его, сначала влетел в шлагбаум, а потом гнался на машине за Вилсоном по пешеходной дорожке: решил, что пассажир заплатил слишком мало. «Crazy, crazy people», — качает головой австралиец.

В Челябинск, где живут crazy people, бывший боевой менеджер Coca-Cola переехал, потому что принял предложение возглавить местную продуктовую сеть «Незабудка» — его пригласили новые акционеры компании, фонды Baring Vostok Private Capital Partners и Eagle Venture Partners, вошедшие в бизнес сети летом прошлого года. Миссия здесь такая же, как и в Coca-Cola, — скрестить международный управленческий опыт с суровой российской реальностью. За два-три года он должен превратить региональный

с23



**«Слово *flexible* я использую чаще всего. Нужно меняться часто и быстро, потому что рынок в России меняется крайне быстро. Даже быстро — русское слово»**

предпринимательский бизнес в прозрачную компанию, работающую по международным стандартам и готовую к продаже.

Похожую операцию Вилсон уже с успехом проделал со «Сладко» (компания была продана норвежской Orkla), став в результате одним из самых заметных менеджеров-экспатов. Правда, тогда он сказал, что это будет последний русский challenge. Получается, соврал сам себе.

## Беспредметный босс

АСФАЛЬТИРОВАНИЕ. Завод полимерных пленок. Пленка парниковая термоусадочная. Корпорация «Азия». Минеральная вода, соки. Стекло. Опт. Резка. Изготовление рессор. Соль. Сода. «Незабудка».

Офис продуктовой сети «Незабудка» расположен среди складов в промзоне на окраине Челябинска, поэтому дорожный указатель теряется среди других названий. Из окна нового кабинета Гарри Вилсона — вид на железную дорогу, припаркованные грузовики и два трактора. Посмотрев из окна, Гарри решил переехать. «Это офис не ритейлера, а дистрибутора, — говорит Вилсон. — Надо переместить менеджмент к магазинам, чтобы все видели бизнес. Сейчас, когда все обсуждают ритейл, никто не понимает, о чем идет речь». Пока не переехали, Гарри распорядился хотя бы повесить в коридоре фотографии магазинов.

Хотя официально новый CEO работает в компании семь недель, кабинет Вилсона выглядит как переговорная после ремонта — полки шкафа пусты, а на столе только ноутбук, телефон и календарик. Впрочем, Вилсон утверждает, что и через два года вряд ли будет больше предметов. «Я не коплю вещи, — пожимает он плечами. — Когда покидал Coca-Cola после 25 лет работы, все уместилось в обычный пакет».

Пустой кабинет работает на образ: менеджер особого назначения, заброшенный для проведения спецоперации. Вилсон еще ездит на машине без номеров (не успели зарегистрировать), но уже успел вывезти топ-менеджмент компании в деревню на три дня, чтобы показать себя и посмотреть на людей («увидеть таланты»). Сменил рабочий график — день теперь начинается не в 9.00, а в 8.30 (говорит, что пошел навстречу пожеланиям сотрудников). Заказал исследование рынка, чтобы понять, в какой ситуации находится компания. Больше ничего Вилсон сделать не успел, но к концу марта должен представить стратегию совету директоров, куда входят и прежние владельцы компании, и представители новых акционеров.

— Я расскажу, где мы находимся сейчас, что будем делать и сколько это будет стоить, — говорит Гарри Вилсон. И показывает, чем завершится презентация, — протягивает открытую ладонь (символизирует утверждение инвестиционного плана).

Подготовить бизнес-план через пару месяцев после начала работы непросто. Но, несмотря на тяжелый режим, Гарри Вилсон должен быть доволен своей новой жизнью. Ведь еще недавно он помирал со скуки, путешествуя вместе с семьей на круизном лайнере вдоль берегов Европы и Африки. «Никогда не видел

столько миллионеров и миллиардеров в одном месте, — закатывает глаза Вилсон. — Курить сигары и пить шампанское — это не для меня. В жизни есть что-то поинтереснее. В следующий раз возьму детей в джунгли».

## Flexible

«Я ЧЕЛОВЕК, ПОЛУЧАЕТСЯ, ЛЕНИВЫЙ, — говорит бывший генеральный директор «Незабудки» **Виталий Никулин**. — Считаю, что нельзя каждый день думать, в какую сторону повернуть выключатель. Должна быть стрелочка и инструкция: повернуть направо. Мы эту инструкцию, получается, и создали».

Виталия Никулина позвал строить сеть **Алексей Заварницин**, который в 2002 году решил стать ритейлером. У Заварницина была оптовая компания, которая торговала алкоголем и сигаретами, а у Никулина два столярных цеха. Заварницин стал основным акционером и стратегом, а Никулин — совладельцем и генеральным директором. «Продали все оптовые компании и инвестировали деньги в розницу, получается. Потому как понимали, что опт умирает», — говорит Никулин.

Предшественник Гарри Вилсона часто вставляет в предложения слово «получается». И если послушать Виталия Никулина, создается ощущение, что все у него получается без проблем.

Чтобы не думать, в какую сторону «поворачивать выключатель», он за полгода написал инструкции на пять лет вперед для каждого этапа развития компании. Когда бизнес разрастался, просто каждый раз «вытаскивал из компьютера» очередной документ, в котором была описана новая структура отделов, и за один день менял устройство компании, чтобы оно отвечало изменившимся масштабам. Это позволило превратить «Незабудку» в одного из крупнейших ритейлеров Челябинска, не тратя времени на лишние размышления и пять лет просто открывая новые точки.

У нового CEO «Незабудки» совсем другая философия. Он не одобряет стремление русских к экстенсивному развитию бизнеса. Доходность — прежде всего. А она достигается вниманием к мелочам.

«Слово *flexible* я использую чаще всего, — говорит Гарри Вилсон. — Ты должен быть гибким. Нужно меняться часто и быстро, потому что рынок в России меняется крайне быстро. Что сегодня нравится покупателю, завтра ему уже не нужно. Москва — самый быстрый город в мире. Даже быстро — русское слово».

## Суперсупермаркет

«МЫ ДО СИХ ПОР НЕ НАУЧИЛИСЬ улыбаться и говорить „спасибо за покупку“, — сетует **Евгения Заварухина**, директор по маркетингу «Незабудки». Она появилась в компании уже после изменений в составе собственников.

Гарри Вилсона отличает от Виталия Никулина не только другой взгляд на стратегическое планирование. Сам Никулин утверждает, что строил сеть, консультируясь с менеджерами великих западных ритейлеров, и они даже сказали, что у него получилось похоже. Но со стороны кажется, что бизнес выглядит совсем не так, как у западных компаний, на которые привык ориентироваться новый CEO «Незабудки».

Менеджеры, пришедшие в компанию под покровительством новых совладельцев, критикуют практически все: качество сети (много арендованных помещений), систему обучения персонала (нет нормального тренинг-центра), логистику (на полках много пустого места), организацию пространства (в большинстве магазинов нет указателей), форматирование (полный хаос — в сети даже существует формат «суперсупермаркет»), наконец,



позиционирование (сначала «Незабудка» была голубой, но потом стала красной и похожей на «Пятерочку», а когда «Донстрой» высказал претензии к названию супермаркетов «Алые паруса», их недолго думая переименовали в «Незабудки-супер», поделившись с ними негативным имиджем дискаунтеров).

Несмотря на декларации, основатели «Незабудки», выстраивая бизнес, полагались скорее на собственное чутье, чем на мировые бизнес-технологии. Ассортиментная матрица в компании «взаимовключающая» — ассортимент супермаркета формируется путем простого добавления позиций к ассортименту дискаунтера. Из-за этого подборку товаров для каждого формата сложно назвать идеальной. «На Западе так делать не принято, — подтверждает Никулин. — Но так проще. Россия это съедает. К тому же благодаря пронизывающему ассортименту мы оказывали большее давление на поставщиков. Если масло есть и в дискаунтере и в гипермаркете, получается, поставщик обязан лечь под нас».

Правда, по словам Евгении Заварухиной, «легли» далеко не все. Даже простое сравнение цен показывает: в гипермаркете «Дар-сити», принадлежащем «Незабудке», цены могут быть не ниже, чем в супермаркете. Да и сам гипермаркет создавался почему-то прежде всего с прицелом на конкуренцию с вещевой ярмаркой, торгующей китайским ширпотребом. «Никулин хорошо сделал свою работу, — тактичен Вилсон. — Но теперь надо идти дальше. Работы много».

Венец уникальной корпоративной культуры «Незабудки», с которой поначалу Гарри придется идти дальше, — офисный коридор, где на стене до сих пор висит доска почета, оставшаяся от прежних времен. Нижний ряд — портреты «заслуженных специалистов», затем идут «почетные работники», а выше всех — лауреаты премии «Гордость компании». Подпись под фотографией сообщает: лауреат премии «Гордость компании» — генеральный директор Виталий Александрович Никулин.

## Австралийский взгляд

НОВЫЙ HR-ДИРЕКТОР «НЕЗАБУДКИ» **Марина Минько** получила очередное SMS от мужа, который поинтересовался, не намерена ли она вернуться в Петербург. У мужа свой стабильный бизнес в северной столице, и ему непонятно, что может делать жена в таком городе, как Челябинск.

Марина Минько будет строить для «Незабудки» «правильный» учебный центр. Почему Вилсон начал с учебного центра, легко объяснить. «Все, чем я здесь занимаюсь, можно описать одним словом: люди, люди, люди, — повторяет Гарри Вилсон. — Не обучив людей, ничего не изменишь».

Привезти Марину Минько в Челябинск у Виталия Никулина никогда не получилось бы, даже если бы он отказался от написания инструкций на пять лет вперед и стал гибким, как тростник.

Она работала HR-директором в Coca-Cola и построила систему управления персоналом в петербургской «Ленте», где добилась текучки меньше 40% (для ритейла — рекордно низкий показатель). Покинув компанию, занялась консультированием и написанием бизнес-романа, решив больше никогда не быть чьим бы то ни было подчиненным, особенно в российской компании. Ведь когда в последний раз ее уговорили встретиться с главой российской сети, через десять минут с начала встречи она сказала: «Нет смысла продолжать этот разговор, давайте не будем тратить время».

В бизнес-романе осталось откорректировать три главы, но для Гарри Вилсона Марина Минько сделала исключение —



### КОМПАНИЯ

**РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ «НЕЗАБУДКА»** основана в 2002 году Алексеем Заварничным и Виталием Никулиным. Объединяет 103 магазина в Челябинске и Челябинской области, Уфе и Иркутске. Оборот в 2006 году — \$120,6 млн. Основные форматы: дискаунтеры и «магазины у дома» «Незабудка», супермаркеты «Незабудка-супер» и гипермаркеты «Дар-сити» (в Челябинске, Челябинской области и Уфе). Доминируют форматы дискаунтера и «магазина у дома» (64% в обороте). Лучшее всего сеть развита в Челябинске (домашний рынок дает около 90% оборота). Летом 2006 года в состав акционеров вошли Baring Vostok Capital Partners (около 25%) и Eagle Venture Partners (20%). Основатели компании остались ее совладельцами.





**«Однажды я чуть было не сдался. Мне казалось, что переломить советский менталитет невозможно. Многие люди просто не хотели меняться и начали работать против меня»**

попросили хорошие знакомые из Coca-Cola. «Российские бизнесмены часто не желают разбираться в технологиях, им просто хочется получить золотую рыбку, которая за три дня все изменит», — говорит Марина Минько. — А Гарри Вилсону не надо объяснять, что такое грейдинг и ассесмент и насколько все это важно. Я подумала, что с его помощью можно внедрить передовые западные технологии в российский бизнес. Пришлось пообещать мужу, что это мой последний проект».

Потому и приглашают экспатов в российские компании. Деньги западного инвестфонда и иностранец у руля — лучшее средство убедить сомневающихся в том, что у компании серьезные намерения. Но такой человек, как Гарри Вилсон, может не только привлечь в челябинскую компанию с 100-миллионным оборотом звездную команду — он способен посмотреть на весь бизнес свежим австралийским взглядом.

«Мне все не нравится», — говорит CEO «Незабудки» и указывает для примера на окна своего магазина. Большинство российских ритейлеров считает, что открытые окна, в которых видны полки и покупатели — не слишком привлекательное зрелище. Поэтому закрывают окна огромными рекламными баннерами, отчего наши магазины становятся похожими на склепы. «Дверь магазина должна быть как дверь дома», — размышляет Вилсон. — Она должна приглашать. Добро пожаловать! Но если окна закрыты, мне кажется, что люди там что-то скрывают. Нужно открыть окна и добавить света... Я пока не знаю, как точно мы будем действовать. Я пока просто задаю вопросы».

Вопросов у Гарри Вилсона много.

## Голая правда

ОДНАЖДЫ НЫНЕШНИЙ CEO «Незабудки» летел с семьей из Западной Европы в Петербург. Стюардессы охотно продавали крепкие спиртные напитки, поэтому уже на полпути большая часть салона была пьяна. Дочь Гарри Вилсона долго не могла попасть

в туалет, и ему даже пришлось прийти ей на помощь. После настойчивого стука дверь наконец открылась, и Гарри увидел абсолютно голую пьяную женщину, которая стирала в туалете одежду.

Теперь Гарри Вилсон задает вопрос: должны ли супермаркеты отводить столько места для торговли алкоголем? «Полки, на которых выставлен алкоголь, просто огромны. В моей стране продавать алкоголь в супермаркетах незаконно — для этого существуют специальные магазины», — говорит он.

Другие вопросы Гарри Вилсона обещают компании не разорение (как размышления о сокращении алкоголя), а скорее наоборот — серьезные прибыли. Если, конечно, на них будут получены ответы. Почему в ларьке рядом с супермаркетом овощи и фрукты всегда гораздо свежее, чем в супермаркете? Почему, запуская частную марку, нужно обязательно делать ее дешевой? Почему до сих пор даже ведущие российские ритейлеры не могут добиться от своих сотрудников тех улыбок на лицах, к которым привыкли покупатели на Западе?

На последний вопрос можно было бы ответить, что русские не любят улыбаться. Но ведь McDonald's смог выжать из них улыбки, парирует Вилсон. «Больше десяти лет я живу в Петербурге и знаю, что в России ритейлер может хорошо делать свою работу. Я все время езжу в несетевой супермаркет недалеко от Пулкова, потому что могу купить там итальянские специи, особые вина, уникальные марки сыра», — говорит гендиректор «Незабудки».

Формула успешного розничного бизнеса по версии Вилсона звучит так: good fresh food to people fast and with a smile (что значит «хорошая свежая еда, доставляемая людям быстро и с улыбкой»). Он не собирается строить самую большую розничную компанию, но намерен построить высокосеклассный розничный сервис, какой не удалось создать крупным сетям. Чтобы добиться этого, нужно сделать так, чтобы посещение настоящего магазина походило на посещение театра — покупатели должны получать уникальные впечатления.

Цель для трех лет на посту генерального директора челябинской сети не то что сложная, а просто фантастическая. Сейчас до этого далеко даже лидерам рынка, до которых пока далеко и самой «Незабудке». Впрочем, Вилсону не привыкать.


## Вверх и вниз

«ОДНАЖДЫ Я ЧУТЬ БЫЛО НЕ СДАЛСЯ», — вспоминает Гарри Вилсон работу в «Сладко». — Мне казалось, что переломить советский менталитет невозможно. Многие люди просто не хотели меняться и начали работать против меня. Ничего не получалось. Но потом мы перешли рубеж и стало легче. Бизнес — как гора. Сначала ты долго поднимаешься вверх, и тебе тяжело, и кажется, что ты не дойдешь. Чтобы все изменилось, надо просто перевалить через вершину».

Гарри Вилсон утверждает, что он скучный человек — в гольф не играет, на рыбалку не ездит, хотя живет в Австралии в пяти минутах от Тихого океана, к азартным играм равнодушен. Поэтому и занимается бизнесом как покорением вершин. Как только кризис преодолен, ему становится неинтересно. Тогда он прощается с менеджментом, собирает вещи и, не тратя времени на «поэтапную передачу власти», в тот же день покидает компанию. Даже работая в Coca-Cola, он каждый раз уходил на новый проект, когда бизнес становился рутинным.

Сейчас Гарри Вилсон обещает, что «Незабудка» — действительно самая последняя русская гора, на которую он взберется. Впрочем, наверняка снова врет сам себе. **СФ**





# Ваш бизнес связан со звонками в другие города и страны?

## МТТ. Сократите расходы на междугородную и международную связь!

Воспользуйтесь услугами МТТ – оператора междугородной и международной связи, действующего во всех регионах России. Сократите расходы Вашей компании на телефонную связь при звонках с офисного телефона.

### Качественная связь

Услуги МТТ предоставляются на базе цифровой сети национального масштаба, имеющей точки присутствия во всех субъектах РФ.

### Выгодные тарифы

Тарифы МТТ для корпоративных клиентов позволят Вам ощутимо сократить расходы на междугородную и международную связь.

### Удобные варианты подключения

Вы можете воспользоваться услугами МТТ в режиме выбора при каждом звонке или по предварительному выбору.

Подробную информацию о порядке подключения Вашей компании к услугам МТТ и корпоративных тарифах для Вашего региона можно получить на сайте [www.mtt.ru](http://www.mtt.ru) или по телефонам: (495) 789-36-60, 8-800-333-77-33 (звонок бесплатный).

Лицензия Россвязьнадзора №32042. На правах рекламы.





КОМПАНИЯ «ФИНАМ» В ЭТОМ ГОДУ УЖЕ УСПЕЛА ДВАЖДЫ ОБРАТИТЬ НА СЕБЯ ВНИМАНИЕ. СНАЧАЛА — КОГДА ВЫШЛА В ЛИДЕРЫ РЫНКА ПО ОБЪЕМУ СДЕЛОК НА ФОНДОВОЙ БИРЖЕ ММВБ. ЗАТЕМ — КОГДА СТАЛА ГЕРОЕМ СКАНДАЛЬНОЙ ИСТОРИИ С АКЦИЕЙ «ЗОЛОТОЙ ПАЙ». ДЛЯ РАЗБАВЛЕНИЯ ПАФОСА, КОТОРЫЙ НЕ ОЧЕНЬ ЛЮБЯТ В «ФИНАМЕ», ЭТО КАК РАЗ ТО, ЧТО НУЖНО. **текст:** Юлия Гордиенко

## Игры в бисер



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Владелец и генеральный директор инвестиционного холдинга **Виктор Ремша** не любит вспоминать начало своей деловой карьеры. Он больше склонен заглядывать в будущее: в сфере его интересов — новые технологии, интернет, венчурные инвестиции.

Его холдинг состоит из множества бизнесов, порой смежных, а иногда бесконечно далеких друг от друга. Так и хочется начать словами: «Оглядывая из окна кабинета выстроенную им бизнес-империю...». Но не получается. Нет у Виктора Ремши кабинета. Бизнес есть, а кабинета нет. Не нужны ему ни кабинет, ни компьютер. Он старается проще смотреть на вещи. Взять хотя бы историю с «Золотым паем». Объявленная УК «Финам-менеджмент» акция «Золотой пай» вызвала настоящий ажиотаж. В февральский номер журнала Forbes был вложен купон, который предлагалось обменять на пай фонда «Финам первый» по текущей цене. При этом акция была разделена на два этапа — после 21 февраля стоимость пая в результате его дробления уменьшалась в десять раз и должна была составить около 300 руб. И жаждавшие увеличить свой доход граждане несколько дней штурмовали управляющую компанию. Самые отчаянные дежурили у офиса с пяти утра, а с форумов сыпались обвинения в адрес «Финама», затягивавшего процесс обмена купонов на паи.

СМИ назвали эту историю просчетом «Финама» и провалом акции — мол, компания просто не успела раздробить паи. А Виктор Ремша в интервью «Ведомостям» тогда заявил, что его сотрудники оказались не готовы к тому, чтобы принять так

Получать стабильный доход Виктору Ремше скучно, ему интереснее высокорисковые инвестиции



## ДОСЬЕ

**БИЗНЕС ВИКТОРА РЕМШИ** начинался в 1994 году с компании «Финанс-аналитика». В 2002 году компания была преобразована в инвестхолдинг «Финам». В его состав входят инвесткомпания «Финам», УК «Финам менеджмент», информационная группа Finam.ru, страховой брокер «Финам страхование», инвестбанк «Финам», АНО «Учебный центр „Финам“», несколько интернет-активов. Компания входит в тройку крупнейших биржевых операторов на рынке акций. Имеет более 85 представительств в регионах и обслуживает свыше 15 тыс. клиентов. По предварительным подсчетам, чистая прибыль компании за 2006 год составила \$49 млн. Виктор Ремша является генеральным директором и 100-процентным владельцем компании.

много людей, желающих стать пайщиками компании. И даже пообещал некоторых уволить. Теперь же он утверждает, что все было продумано заранее.

Вряд ли несостоявшиеся инвесторы оценили «придумку» «Финама». Но, как говорит портфельный управляющий УК «Максвелл» **Сергей Усиченко**, в плане маркетинга ход великолепный. «Финаму» удалось привлечь к себе внимание рынка. «Мы затронули самую глубинную человеческую эмоцию, — говорит Ремша. — Жажда наживы».

## Несерьезные «физики»

ВООБЩЕ-ТО ВИКТОР РЕМША собирался манипулировать не людьми, а спутниками-шпионами. Поступил в Военно-космический институт имени Можайского, но полуказарменной романтики хватило лишь на два года. Доучивался на специалита по электронике и лазерной технике уже в МГТУ имени Баумана. Но возможности, открывшиеся в бизнесе, оказались соблазнительнее.

В 1993 году набирался один из первых курсов на получение аттестата Министертства финансов по рынку ценных бумаг. Получив документ, в 1994 году Ремша решил организовать собственный бизнес.

Чтобы набрать первые \$12 тыс. стартового капитала, пришлось продать дедову квартиру в Красноярске. В те годы российский фондовый рынок работал в информационном вакууме: у большинства инвесторов даже не было сводной информации о котировках. И Ремша со студенческими товарищами начал издавать газету «Портфель инвестора». «Девушки обзванивали брокерские компании, банки и собирали котировки. Практически

## У Виктора Ремши нет своего кабинета. Бизнес есть, а кабинета нет. Не нужны ему ни кабинет, ни компьютер. Он старается проще смотреть на вещи

на коленке до утра мы сводили всю информацию и дважды в неделю, а потом и ежедневно развозили газету по биржам и брокерам», — говорит Виктор Ремша. Однако дела у друзей пошли плохо, и к концу 1994-го — началу 1995 года «квартирные» деньги иссякли. Вместе с ними закончилась и дружба. Это и есть то начало деловой карьеры, о котором Ремша не любит вспоминать.

Начинать заново пришлось с нуля. Снял столик на Российской бирже на Мясницкой. По соседству, кстати, трудился нынешний глава «Тройки Диалог» **Рубен Варданян** — многие заметные участники рынка начинали свою карьеру именно там. Заработав первые деньги, Виктор Ремша купил расчетную фирму и занялся обслуживанием клиентов. Тогда все зарабатывали на западных инвесторах, «физиков» же большинство игроков всерьез не воспринимало. За неохваченную аудиторию и решил взяться Ремша со своей компанией «Финанс-аналитика».

Одновременно на Российской бирже начался бум фьючерсных торгов. Именно торговля фьючерсами стала прообразом системы интернет-трейдинга. Велась она, впрочем, не через Всемирную паутину, а через выделенный канал, возможности которого операциями с фьючерсами и ограничивались. Тем не менее электронные торги привлекли внимание Ремши, который почувствовал, что в этом направлении стоит развиваться.

## Клиент созрел

ПИК РАЗВИТИЯ ПРИШЕЛСЯ на время после дефолта. Тогда «Финанс-аналитика» стала одной из первых компаний, предоставлявших клиентам прямой доступ к биржевой площадке. Прямым доступом, впрочем, назвать это можно было весьма условно: самостоятельно нажимать на кнопки клиентам пока не доверяли. «Они сидели рядом, смотрели на котировки и показывали пальцем, покупать или продавать, а оператор выполнял заявки», — вспоминает Ремша. Но вскоре на смену «первобытным» терминалам пришла полноценная система интернет-трейдинга. Виктор Ремша понял, что за гло-

бальной сетью будущее, и принялся немедленно осваивать новую нишу.

Первым делом нужно было набрать критическую массу клиентов. Эту задачу Ремша решил с присущей ему креативностью. После кризиса обремененная долгами Российская биржа на Мясницкой фактически не функционировала. «Я заходил туда, и сердце кровью обливалось: ведь еще недавно там кипели торги», — вспоминает Ремша. Но однажды его осенило. Он арендовал у биржи половину помещения (вторую половину сейчас снимает конкурент «Финама» компания «Алор») и разместил там дилинговый зал с компьютерами, оборудованными системой интернет-трейдинга Quick. На какое-то время площадка стала своеобразным клубом для биржевых игроков. Одновременно компания стала проводить обучающие семинары для клиентов.

Вскоре Ремша нашел еще один эффективный способ привлечь нужную аудиторию. «Несколько лет назад «Финам» начал экспансию в сектор частных инвесторов „профессионалов“, осведомленных о возможностях фондового рынка, — вспоминает исполнительный директор ИК „Церих кэпитал менеджмент“ **Александр Щеглов**. — Локомотивом этого продвижения стал информационный портал „Финама“, который предлагал массу информационно-аналитических сервисов и аккумулировал значительную целевую аудиторию — причем по соседству со своими продуктовыми предложениями». Сейчас сайт «Финама» входит в тройку самых популярных бизнес-порталов по версии «Рамблера», а его ежедневная посещаемость составляет 30 тыс. человек.

## Осторожно: партнер!

ДРУГИМ СПОСОБОМ БОРЬБЫ за клиента стала активная региональная экспансия. Еще в 1996 году «Финанс-аналитика» пыталась заниматься региональной скупкой акций. Значительным игроком на этом поле компания не стала, зато нашла партнера в Ноябрьске (Тюменская область) и открыла первое региональное представительство. Сейчас компания работает в 86 регионах и утверждает, что обладает





«Финаму» удалось привлечь внимание рынка, затронув глубинную человеческую эмоцию — жажду наживы

самой большой региональной сетью среди брокеров. «Во многих регионах с открытием представительств „Финам“ фактически создавал рынок. С одной стороны, „Финам“ пользовался „правом первой ночи“, с другой — конкуренты, пришедшие туда позже, легче осваивали тот или иной регион», — так оценивает заслуги компании Александр Щеглов.

Есть, впрочем, одно «но». Конкуренты «Финама» сделали ставку на открытие собственной сети. Так, компания БКС создавала филиалы, «Алор» — дочерние

компании. «Финам» пошел по наименее затратному пути, открывая представительства и привлекая в качестве партнеров местных игроков, которые порой брали на себя часть расходов.

«Полностью подконтрольные дочерние компании или филиалы малоэффективны — Москва ведь далеко. Зато местные партнеры, чувствующие себя частичными собственниками бизнеса, заинтересованы в его долгосрочной рентабельности», — так обосновывает свою бизнес-модель Виктор Ремша.

Вице-президент компании «Брокеркредитсервис» (БКС) Юрий Минцев с конкурентом не согласен. «Представителем „Финама“ зачастую является физическое лицо, не имеющее никаких полномочий», — утверждает он. — Кроме того, партнерская схема увеличивает число посредников между клиентом и фондовым рынком и умножает риски — в том числе и разглашения информации».

Опасения Минцева обоснованны. Так, в конце 2005 года сразу несколько брокерских компаний получили спамерскую рассылку с предложением приобрести за \$50 тыс. клиентскую базу «Финама». На краденые данные конкуренты не польстились, а о предложении сообщили

в компанию. Когда злоумышленника обнаружили, им оказался экс-сотрудник ростовского представительства «Финама».

В ближайшее время компания все же пойдет за конкурентами — в городах, приносящих максимальную прибыль, планируется открыть в 2007 году 20–25 филиалов. Однако причины такого шага — отнюдь не ростовский инцидент.

## Маркетинг в «паутине»

В 2002–2003 ГОДАХ на рынке брокерского обслуживания начался жесткий демпинг. Игроки стремительно наращивали обороты и в борьбе за клиентов предлагали комиссии, стремившиеся к нулю. «Специализирующиеся на интернет-трейдинге компании находились на грани выживания», — свидетельствует глава Национального рейтингового агентства Виктор Четвериков. Мелкие игроки сошли с дистанции, около 10–15 средних компаний были вынуждены перейти в статус субброкеров, а крупнейшие участники — «Финанс-аналитика», БКС, «Алор», «Открытие» и другие — начали диверсификацию, расширяя сферу деятельности.

Для одной из инициатив «Финаму» и потребовались собственные офисы в регионах. В 2002 году «Финанс-аналитика» преобразовалась в инвестиционный холдинг «Финам»: помимо одноименной инвестиционной компании в него вошли УК «Финам менеджмент», информационная группа «Финам» и страховой брокер «Финам страхование». А в 2004 году компания приобрела Мегаватт-банк, который в 2006 году был переименован в Инвестиционный банк «Финам».

Банк для Виктора Ремши — «осознанная стратегическая инвестиция». Для его развития он и собирается создавать собственную региональную сеть. «Нет смысла, чтобы человек получал у нас брокерские услуги и уходил к другому игроку за банковскими услугами», — рассуждает он.

Конкурировать с крупными банками, принимать коммунальные платежи или предоставлять услуги денежных переводов Виктор Ремша не собирается. Вместо этого он нашел проекты, которые будут работать на стыке брокериджа и банковской деятельности. Например, пластиковые карты, позволяющие получать кредиты под залог брокерского счета.

Виктор Четвериков считает, что это перспективное направление. «Конкурентов в этом сегменте пока нет», — говорит он. — Больше года назад Альфа-банк запус-

### НОУ-ХАУ

#### Компания «Финам»:

- сделала ставку не на иностранных инвесторов, а на физических лиц;
- одной из первых стала осваивать новую нишу — интернет-трейдинг;
- начала активную региональную экспансию, открывая представительства с участием местных партнеров;
- преобразовалась в инвестхолдинг, предоставляющий широкий набор финансовых услуг: страховые, банковские услуги, управление активами, корпоративное финансирование.



тил проект пластиковой карты с возможностью доступа к брокерским счетам, однако для „Альфы” это просто одна из дополнительных услуг. „Финам” же решил сделать на это ставку».

Кроме того, «Финам» собирается активно идти в интернет-банкинг. «Это то, что нам близко и в чем мы разбираемся», — говорит Ремша.

Привязать к интернету владелец «Финама» собирается и услуги по управлению активами. До сих пор УК «Финам менеджмент» на рынке ничем не блистала: по данным Investfunds, в конце 2006 года она занимала лишь 43-е место по объему активов среди открытых и интервальных фондов — под ее управлением в розничных ПИФах находилось лишь 338,14 млн руб. Ремша придумал, как привязать этот бизнес к интернету, и принялся интегрировать УК в глобальную сеть. Уже с апреля 2006 года с помощью электронно-цифровой подписи клиенты могут управлять паями и даже погашать их через интернет.

Но в попытке «загнать ПИФы» в сеть Виктор Ремша пошел еще дальше. Недавно компания объявила о создании «Народного ПИФа», управлять которым могут сами пайщики с помощью голосования на сайте. Виктор Ремша признается, что это скорее попытка придать коллективным инвестициям «какую-то живость» и вовлечь инвестора в игру.

Сами ПИФы в «Финаме» тоже сделали предметом игры: недавно компания подписала контракт с издателем онлайн-игр Web Interactive World, так что теперь персонажи популярной игры Wizards World смогут покупать паи «Финама» в виртуальном банке. Похожий договор компания заключила и с онлайн-игрой «Дозор».

Нестандартным ходам Виктора Ремши отдают должное даже конкуренты. «Многие его инициативы спорны с финансовой точки зрения, но несомненно креативны», — говорит Сергей Усиченко. — Например, идея, чтобы пайщики сами определяли стратегию фонда, — новое слово в этом бизнесе».

## Эксперименты

СОЗДАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО БАНКА «ФИНАМ» вызвано, помимо всего прочего, планами холдинга выйти на рынок корпоративных финансов. В 2005 году «Финам» уже выступал финансовым консультантом при проведении IPO компании «Хлеб Алтая» (нынешнее название — «Пава»). Опыт оказался неудачным: вско-

## Компании приходится играть сразу на нескольких полях, причем чужих. И не всегда условия игры на них «Финаму» выгодны: на часть рынков компания приходит с опозданием

ре после размещения акции компании подешевели с 25 до 19–20 руб., на этом уровне котировки остаются и поныне.

Но это не смущает Ремшу. Он решил исходить из двух установок: во-первых, для создания полноценного инвестбанка нужно предлагать не только акции, которые торгуются на бирже, но и непубличные перспективные компании. Во-вторых, нужно выбрать специализацию, то есть работать с отраслями, которые хорошо понимаешь «изнутри».

После нескольких экспериментов в разных отраслях компания остановилась на двух направлениях: инвестиции в земельные активы и высокие технологии, прежде всего в интернет-проекты. Первые уже доказали свою высокую доходность, вторые, очевидно, должны сделать это в ближайшем будущем.

В 2004 году компания приобрела лидеру российской контекстной рекламы — проект «Бегун» (блокпакетом владеет «Рамблер»), в 2005 году — сайт знакомств «Мамба».

Доходы «Бегуна» тесно связаны с ростом рынка интернет-рекламы. Недавно «Бегун» совместно с аналитическими службами «Яндекса» и «Рамблера» оценил рынок контекстной рекламы в российском интернете. По полученным данным, оборот рынка контекстной рекламы в 2006 году составил \$110 млн. Рост рынка составил почти 250% по сравнению с 2005 годом (\$45 млн), а темпы роста намного превышают динамику рынка медийной рекламы.

Среди других интернет-активов «Финама» — платежная система MoneyMail, поисковик «Новотека», сайт «Новотека». «„Финам” является заметным игроком на интернет-рынке как инвестор в проекты второго и третьего эшелона», — говорит генеральный директор Mail.ru **Дмитрий Гришин**.

Часть этих активов вошли в состав закрытого фонда «Финам — информационные технологии». За год доходность фонда составила 90,48%, а в апреле «Финам» собирается провести IPO фонда на ИРК — инновационной площадке ММВБ. Однако просто получать стабильный доход Виктору Ремше становится скучно. «В этом году

мы пойдем в откровенно венчурное инвестирование», — обещает он.

## Веселая компания

РАЗБРОСАННОСТЬ БИЗНЕС-ИНТЕРЕСОВ «ФИНАМА» выглядит рискованной. Ведь компании теперь приходится играть сразу на нескольких полях, причем чужих. И не всегда условия игры на них для «Финама» выгодны: на часть рынков компания приходит с опозданием. Однако, не имея временного преимущества, Виктор Ремша пытается найти преимущество тактическое, так или иначе стараясь привязать каждый проект к той области, в которой разбирается лучше всего, — к интернету.

Похоже, что ключевое слово для стратегии главы «Финама» — именно «игра». Часто азартная. В каком-то смысле Ремшу можно сравнить с игроком в рулетку, посеявшего фишки по всему полю и ожидающего «урожае». Только в отличие от рулетки тут игра тщательно просчитана.

Одна из последних затей компании — создание «Бара вредных привычек». «Финам» выкупил рядом со своим центральным офисом на Мясницкой ресторан, который весной заработает в качестве бара. Он будет открыт для всех желающих, но самыми желанными станут клиенты «Финама». Задумка кажется чистой игрой или шуткой: цена на пиво в этом баре меняется в зависимости от спроса в данный момент. Действительно, для «Финама» это не совсем бизнес, но и не шутка. Это модель фондового рынка, перенесенная в клубный антураж. Для клиентов это дополнительный сервис, возможность пообщаться и заодно оценить креативность компании. Как сказал **СФ** один из сотрудников холдинга, «вообще-то мы нарочно формируем имидж компании как веселой и не слишком пафосной. Может, иногда слегка циничной, но клиентам нравится».

Игра игрой, а последние вести с главного поля деятельности «Финама» радуют Виктора Ремшу. В январе 2007 года компании удалось стать лидером по объему сделок на фондовой бирже ММВБ, обойдя главного конкурента — БКС. И кто теперь помнит, что 13 лет назад дедушкина квартира пропала зря? **СФ**



ПОЯВЛЕНИЕ СЕРЬЕЗНЫХ КОНКУРЕНТОВ ПОДСТЕГНУЛО РАЗВИТИЕ СЕТИ «КОРАБЛИК», ТОРГУЮЩЕЙ ТОВАРАМИ ДЛЯ ДЕТЕЙ. НАДОЛГО ЛИ ХВАТИТ ЗАПАЛА У ВЛАДЕЛЬЦА СЕТИ **АЛЕКСЕЯ ЗУЕВА**, КОТОРОГО ТЕСНЯТ СО ВСЕХ СТОРОН БОЛЕЕ СИЛЬНЫЕ ИГРОКИ? **текст: николай гришин**

## Одиночный заплыв



В «Кораблике» детей особо не балуют. Никаких детских праздников, хороводов. Здесь не увидишь, как в некоторых других магазинах для детей, клоунов и ростовых кукол. Красочные игрушки, в отличие, например, от «Детского мира», задвинуты на второй план, уступая место одежде и детскому питанию.

Алексей Зуев сделал ставку на утилитарные магазины с низкими ценами не от хорошей жизни — три года назад у «Кораблика» появились серьезные соперники. Однако ужесточение конкуренции пошло сети только на пользу: компания, развитие которой до этого шло ни шатко ни валко, начала ежегодно удваивать размер бизнеса.

Пока стратегия низкой цены себя оправдывает: за последние три года оборот «Кораблика» вырос впятеро, до \$60 млн (без учета НДС), а количество магазинов — более чем вчетверо, до 25. Компания заняла третье место на рынке, уступив только «Детскому миру» (оборот в 2006 году — \$410 млн) и сети «Банана-мама» (\$250 млн). Но за первой стоит АФК «Система», а вторая принадлежит совладельцу «Эльдорадо» **Олегу Яковлеву**. У «Кораблика» таких надежных источников финансирования нет, так что приходится искать слабые места у конкурентов.

### Детские болезни

В КОНЦЕ 1990-Х **АЛЕКСЕЙ ЗУЕВ** остался без работы. Он был руководителем российского представительства испанского производителя бытовой техники Ufesa, но компанию купила Bosch-Siemens. Но

Спасательный круг пригодится Алексею Зуеву, когда конкуренция в столице будет нарастать



## До прихода «Банана-мамы» детская розница напоминала тихую гавань, где могли спокойно наращивать мышцы слабые игроки вроде «Кораблика»

вых интересных предложений не поступало, так что Зуев решил рискнуть и создать сеть детских магазинов.

Эту идею он вынашивал еще с тех пор, как в начале 1990-х работал коммерческим директором одного из московских магазинов «Детский мир». Но тогда совладельцы магазина не поддерживали идею Зуева о расширении бизнеса.

Личных накоплений начинающего бизнесмена хватило на аренду помещения, а товарный запас был сформирован на банковские кредиты и благодаря отсрочкам по платежам, предоставленным поставщиками.

«Кораблик» запросто мог пойти ко дну, только отчалив от пристани. «Я думал, что знаю этот рынок, но сильно заблуждался: в начале 1990-х покупатели были рады, что им удалось хоть что-то приобрести, но потом все изменилось», — рассказывает президент «Кораблика». Первый магазин в 1999 году открыли в Марьино. Алексей Зуев решил, что этот московский район молодой, активно застраиваемый, а значит, перспективный. Но, как оказалось, многие квартиры были приобретены с инвестиционными целями — новоселы не спешили заезжать в новостройки. Покупателей оказалось меньше, чем ожидал бизнесмен.

Кроме того, по старой памяти Зуев поставил в магазине прилавки, в то время как покупатели уже начали привыкать к повсеместно внедряемому формату самообслуживания. Пришлось «Кораблику» тоже на него переходить и тратить на более современное оборудование.

### Переполюх в тихой гавани

НЕУДАЧИ ЗУЕВА НЕ ОСТАНОВИЛИ — через год он открыл второй магазин, хотя первый к тому времени еще не вышел на окупаемость. «Конечно, мы рисковали, но перспектив у одиночного магазина не было никаких: нам было необходимо увеличивать обороты, чтобы сокращать издержки», — поясняет предприниматель. Сеть развивалась неспешно, в год открывалось по магазину — в итоге к 2004 году у «Кораблика» было всего шесть торговых точек в разных районах Москвы.

В любом случае это был неплохой бизнес: рынок детских товаров рос на 20–30% в год, а конкурировать приходилось в основном с вещевыми рынками и одиночными магазинами. Однако в 2004 году ситуация в детской рознице резко изменилась. Олег Яковлев открыл в течение года первые 20 гипермаркетов «Банана-мама», АФК «Система» отвоевала в судах эксклюзивное право на бренд «Детский мир» и принялась активно поглощать многочисленные детские магазины по всей России. «До нашего прихода детская розница напоминала тихую гавань, где могли спокойно наращивать мышцы слабые игроки вроде «Кораблика», — рассказывает на условиях анонимности бывший топ-менеджер «Банана-мамы». — Мы заставили другие сети развиваться быстрее: они понимали, что или ускорятся, или умрут».

«Кораблик» проложил курс между основными игроками, решив обыграть «Детский мир» по ценам, а «Банана-маму» — по сервису. По оценке руководителя проекта Retailer.ru **Даниила Сомова**, сеть выбрала формат «мягкого дискаунтера», который «роняет цены», но при этом пытается обеспечить определенный уровень комфорта для покупателей, — так, в торговой зоне «Корабликов» нет нагромождения товаров.

Конечно, «Кораблик» проигрывает ближайшему сопернику по ассортименту — 10–12 тыс. наименований против 50 тыс. у «Банана-мамы», поскольку его магазины относительно невелики (от 0,5 тыс. до 1,5 тыс. кв. м). Основная же часть магазинов «Банана-мамы» работает в формате гипермаркета и занимает площади от 2 тыс. до 5 тыс. кв. м. Но, как уверяет Зуев, в его сети ассортимент сформирован так, чтобы покупатель мог найти все самое необходимое: в каждой категории представлены наиболее ходовые товары.

### Удар по ценам

ОСНОВНОЕ ВНИМАНИЕ ЗУЕВ УДЕЛИЛ ценовой политике. Менеджеры «Кораблика» занялись мониторингом цен в магазинах конкурентов, чтобы делать покупателям более выгодные предложения. Доходность поползла вниз — рентабельность

#### ДОСЬЕ

СЕТЬ МАГАЗИНОВ ДЛЯ ДЕТЕЙ «КОРАБЛИК» была создана в 1999 году. Единственным владельцем компании с оборотом около \$60 млн (в 2006 году) является Алексей Зуев. Помимо розничной торговли предприниматель занимается риэлтерским бизнесом в сфере коммерческой недвижимости. Сейчас сеть состоит из 25 магазинов средней площадью около 800 кв. м, пять из которых расположены в регионах, остальные — в Москве и Подмосковье. В планах компании до конца года открыть еще 20 магазинов в разных городах. Ассортимент «Кораблика» включает 10–12 тыс. наименований. В основном это детская одежда, питание, игрушки, мебель.

#### НОВАТА

#### Сеть «Кораблик»:

- сделала ставку на низкие цены;
- выбрала формат «мягкого дискаунтера»: работает в низкой ценовой нише, но при этом обеспечивает определенный уровень комфорта для покупателей;
- ищет новые ниши, не захваченные лидерами рынка.

#### РЫНОК

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ТОВАРОВ ДЛЯ ДЕТЕЙ растет на 15–20% в год, а некоторые его сегменты — еще быстрее. По данным ACNielsen, потребление детских соков и напитков за прошлый год выросло на 33%, детского питания — на 19% (в среднем объем отечественного рынка продуктов питания увеличился на 11% в стоимостном выражении). Совокупный объем рынка в 2006 году аналитики оценивали в \$10 млрд, а его перспективный объем (если российские граждане будут тратить на детские нужды столько же средств, сколько европейцы) — более чем в \$20 млрд. По-прежнему огромная часть рынка детских товаров (80%) приходится на рынки, одиночные магазины, аптеки. Сетям, по расчетам ИК «Финам», остается всего 20% рынка, причем половину из них занимает неспециализированная розница. Безусловные лидеры рынка по оборотам — «Детский мир» и «Банана-мама». С большим отрывом за ними следуют московский «Кораблик», петербургские сети «Здоровый малыш», «Дети», а также столичная сеть товаров для будущих мам и детей «Кенгуру». Из «иностранцев» в России представлена лишь британская Mothercare, но она успела открыть с 1994 года всего 20 магазинов, причем шесть из них появились за последние полгода.





Хотя «Кораблик» делает ставку на низкие цены, детская кроватка здесь ненамного дешевле, чем у конкурентов

по EBITDA в сети сейчас не превышает 3%, хотя до 2004 года составляла более 10% (у «Банана-мамы» в 2005-м этот показатель равнялся примерно 7%, финансовые итоги прошлого года еще не подведены). Чтобы при такой норме прибыли удержаться на плаву, в «Кораблике» начали сокращать издержки, наращивая количество магазинов и интегрируя их в холдинг. Если в 2004 году у Зуева было шесть магазинов, в 2005-м — десять, то в 2006-м — уже 20, а в планах на 2007-й — 45. Впрочем, «Бана-

на-мама» развивалась еще быстрее, открыв с 2004 по 2006 год 52 гипермаркета.

Увеличение количества магазинов привело к росту объемов закупок — поставщики вынуждены были снижать отпускные цены. На первых порах каждый магазин представлял собой обособленный филиал с многочисленными сервисными службами. Но создание в 2005 году собственного распределительного центра, единой компьютерной сети, а также слияние некоторых служб магазинов (бухгалте-

рии, кадровиков, мерчендайзеров) в единой управляющей компании помогло втрое сократить издержки.

Сейчас Зуев говорит о том, что обходит по средним ценам главного конкурента — «Банана-маму». Конкуренты относятся к этому с большим скепсисом, считая, что общий уровень цен в «Кораблике» должен быть выше хотя бы в силу меньшего оборота, а Зуеву под силу «проваливать» лишь отдельные ходовые позиции, о чем и объявляется в рекламе.

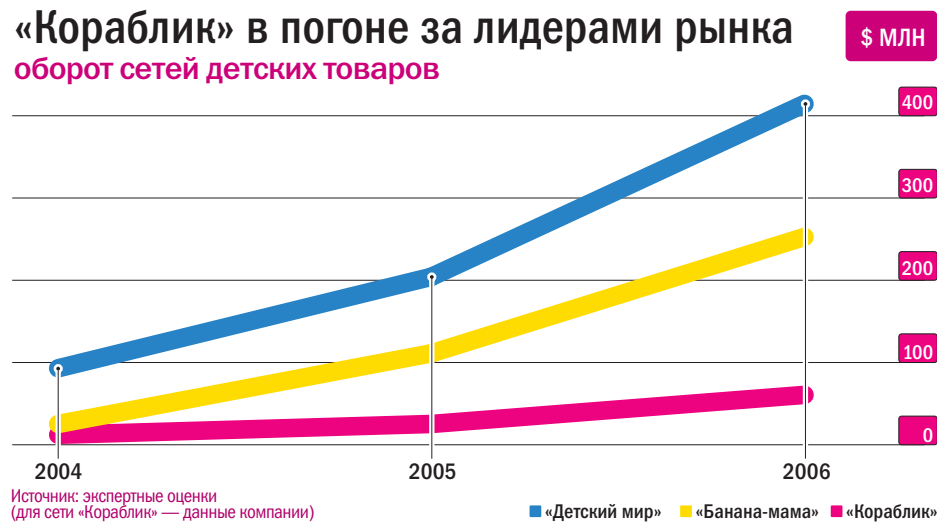
Впрочем, если посетить магазины обеих сетей, становится понятно, что покупки и в «Банана-маме», и в «Кораблике» не слишком разорительны для бюджета. Скажем, самая дешевая детская кроватка в «Кораблике» сейчас стоит 799 руб., в «Банана-маме» — 849 руб. Автомобильное кресло в первой сети стоит 2591 руб., во второй — 2499 руб. Не сравнить с «Детским миром», где оно обойдется минимум в 4 тыс. руб., а кроватка — в 1,4 тыс. руб. Все дело в том, что здесь делают ставку на обеспеченных родителей, а стратегию дискаунтера вообще считают бесперспективной. «Тактика „самой низкой цены“ востребована и оправдана в первую очередь для малых региональных сетей, которые конкурируют с похожими сетями и местными вещевыми рынками», — считает директор по информационной политике и коммуникациям ГК «Детский мир» **Александр Бархатов**.

Чтобы убедить потребителей в том, что дешевле всего делать покупки в «Кораблике», Алексей Зуев не экономит на рекламе. «Делайте детей — остальных обеспечим», «двести пятьдесят тысяч за второго через три года, а у нас подарки сейчас и каждому» — обещают родителям буклеты и наружная реклама, обыгрывая национальный проект по увеличению рождаемости. В прошлом году на рекламу в Москве «Кораблик» потратил \$1,2 млн, а в этом собирается удвоить рекламный бюджет. По оценкам участников рынка, лидеры детской розницы тратят на продвижение в московском регионе сопоставимые суммы.

## Искания одиночки

БОРЬБА ЗА «ДЕТСКИЕ ДЕНЬГИ» накаляется на глазах. По словам Александра Бархатова, потенциал роста розничной торговли товарами для детей сосредоточен в регионах, а столица, где расположено большинство магазинов «Кораблика», уже сейчас испытывает сильное давление со стороны крупных ритейлеров.

## «Кораблик» в погоне за лидерами рынка оборот сетей детских товаров





Как считает аналитик «Финама» **Сергей Фильченков**, в условиях усиления конкуренции перспективы независимых игроков в Москве весьма туманны. Возможно, через два-три года столичный рынок детской розницы будет напоминать консолидированный рынок бытовой техники, где практически не осталось места для небольших компаний.

Алексей Зуев старается увеличить свою сеть, пока еще есть такая возможность, но пока у него это получается медленнее, чем хотелось бы. К примеру, в 2005 году он затеял региональную экспансию, начав с Санкт-Петербурга, где открыл два магазина. Однако питерский рынок тогда отличался тем, что детские пособия молодым мамам перечислялись на специальные карточки. Обслуживать эти карточки имела право только одна сеть — «Здоровый малыш», доля в которой принадлежит городу. То есть пособия на сумму в общей сложности 600 млн руб. (а это почти 10% городского рынка товаров для детей в 2005 году) укладывались в один карман. Такая нездоровая конкуренция не способствовала процветанию магазинов, и «Кораблик» решил их закрыть. Впрочем, уже в 2006-м по настоянию Федеральной антимонопольной службы эта практика была прекращена. Но Зуев, видимо, настолько обжегся, что не спешит вновь покорять Питер. «Этот город — закрытая тема», — говорит он. И это несмотря на то, что другие игроки рынка весьма охотно открываются в северной столице. Например, там работает московская сеть «Кенгуру», а недавно четвертый по счету магазин открыла «Банана-мама».

В Казани Зуев попробовал работать по франчайзингу, как это делает, к примеру, «Детский мир» в некоторых регионах, но вскоре выкупил бизнес единственного франчайзи. «Почему-то у нас самих получается торговать лучше, чем у партнеров» — таковы выводы бизнесмена. Сейчас компания имеет всего три магазина в Казани, по одному в Рязани и Ставрополе.

«Кораблик» первым из детских сетей запустил в 2005 году интернет-магазин — правда, пока он успеха не имеет. В компании рассчитывали, что оборот интернет-торговли будет сопоставим с одним из реальных магазинов, но проект так и не вышел на окупаемость, и его закрыли. По словам Зуева, во всем виноват «допотопный» дизайн сайта, но конкуренты называют другие причины. «Запуск ин-

**Пока Алексей Зуев ищет нишу, в которой сможет обойти лидеров рынка, крупная рыба уже заплывает в заводь, где обитает «Кораблик»**

тернет-магазина требует серьезной подготовки. И сами интернет-технологии как раз самая простая часть проекта, — убежден Александр Бархатов. — Главное — это организация логистического звена, обеспечивающего стабильность товарных запасов в нужном количестве и в достаточно широком ассортименте».

Впрочем, «Кораблик» идею не забросил. Сейчас компания заказала разработку нового портала и планирует возобновить интернет-торговлю к середине года. Среди крупных сетей конкурентов у «Кораблика» на этом поприще пока нет.

Гораздо более эффективным может оказаться внедрение ERP-системы стоимостью \$1 млн, которое началось в 2007 году. «Если сейчас на формирование заказа, к примеру, для Procter & Gamble у нас уходит труд двух людей в течение одного дня, то после внедрения ERP эту же работу вы-

полнит один человек за два часа», — приводит расчеты Зуев.

Пока Зуев ищет нишу, в которой сможет обойти лидеров рынка, крупная рыба уже заплывает в заводь, где обитает «Кораблик». По словам директора по инвестициям «Банана-мамы» **Марины Железняк**, в конце прошлого года сеть несколько изменила свою стратегию: сейчас приоритет в развитии отдан магазинам меньших площадей — 1–1,2 тыс. кв. м. В прошлом году уже открылись пять таких магазинов, а в этом планируется запустить еще несколько десятков. Таким образом, сеть вступает в прямую конфронтацию с «Корабликом». Не исключено, что в ближайшее время Алексею Зуеву ничего не останется, кроме как искать стратегического партнера для своего бизнеса: одиночное плавание рядом с монстрами вряд ли может продлиться долго. **СФ**



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

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

Дирекция по рекламе: (495) 943 9108, 101 2365  
Виктория Агуреева

**Коммерсантъ** | [www.kommerstant.ru](http://www.kommerstant.ru)



# конкуренция

частная практика

Российские маркетологи знают все о других рынках и отраслях, но не в курсе, сколько зарабатывают их коллеги. А теперь часть их работы оказалась не только в тени, но еще и вне закона.

## Неизмеримые измерения

ТЕКСТ: даниил желобанов



Одна из наиболее злободневных проблем российского рынка маркетинговых исследований в том, что львиная его доля — а именно панельные исследования — как выяснилось этой зимой, незаконна.

Проблема обнаружилась во вступившем в силу 26 января законе «О персональных данных». Его инициаторы прежде всего намеревались положить конец обороту краденых баз данных — от мобильных операторов до Центрального банка, периодически всплывающих на рынке. Ведь раньше продавцов такой информации было невозможно призвать к ответственности. Однако шаги к решению этой проблемы одновременно затронули рынки, существование которых в законе практически проигнорировано.

Дело в том, что по закону данные, позволяющие идентифицировать личность, могут обрабатываться лишь с помощью «сертифицированных средств автоматизации». Ни одна исследовательская компания такими средствами не обладает — хотя бы потому, что механизм их сертификации в законе не указан и во все пока не разработан. В то же время работа исследователей неизбежно предполагает использование персональной информации. При проведении опроса в принципе можно ограничиться и неперсонализированной информацией: ведь сведения о том, что интервьюер опросил кого-то с месячным доходом в \$1 тыс., женатого и так далее, ничьи права не ущемляют. Однако, по словам генерального директора компании «Комкон» **Елены Коневой**, правила международной ассоциации ESOMAR предусмат-

ривают контрольный повторный опрос как минимум 15% респондентов. А это значит, что в ходе исследования данные о них должны какое-то время храниться — и хотя бы раз использоваться. «Закон в нынешнем виде уничтожает нашу работу, — объясняет руководитель одной из исследовательских компаний, пожелавший остаться неизвестным. — Получается, что мы не можем перезвонить человеку, у которого брали интервью: ведь в таком случае мы используем его персональную информацию. А значит, не можем отвечать за качество исследования».

Впрочем, не все участники рынка настроены столь пессимистично. «Закон пока не стал проблемой для рынка, но он абсолютно непроработан», — говорит исполнительный секретарь Объединения исследователей рынка и общественного мнения (ОИРОМ) **Дмитрий Писарский**. А по мнению генерального директора компании «GfK Русь» **Александра Демидова**, закон оставляет простор для интерпретации. «Есть такая позиция, что данные, используемые в исследовательских целях, под действие закона не подпадают, и должны



## Точными исследованиями рынка маркетинговых исследований, как это ни парадоксально, никто не занимается

лишь правильно храниться, — поясняет Демидов. — Однако насколько это оставляет нас уязвимыми, пока неизвестно».

Тем не менее большинство маркетологов признают, что выходов не так уж много: либо менять закон, либо мириться с неизбежностью его нарушения. «Да, это реальная проблема — мы не соблюдаем закон», — признает Елена Конева.

Маркетологам остается лишь самим изобретать способы, как соответствовать закону, хотя четких разъяснений в нем нет. «Мы ввели в анкетах подпись респондента под дополнительным пунктом, позволяющим нам использовать информацию без передачи третьим лицам, — говорит генеральный директор TNS MIC **Евгений Попов**. — Надеюсь, это уберет нас от конфликта с законом. А по поводу остальных положений закона — нам осталось лишь дождаться, когда будет внятное решение, и следовать ему».

### Семеро первых

В 2006 ГОДУ, ПО ОЦЕНКЕ ESOMAR, объем российского рынка маркетинговых исследований составил \$200 млн против \$144 млн в 2005 году. По мнению Евгения Попова, в дальнейшем рынок будет расти примерно на 20%, но не более чем еще два-три года. При этом уже сейчас концентрация достаточно высока: например, доли трех из четырех крупнейших компаний — ACNielsen, «GfK Русь» и «Комкон» — оцениваются на данный момент примерно в 10% у каждой (на лидера рынка TNS Gallup приходится 15%). Однако, не отрицая, что именно эти компании являются крупнейшими, опрошенные эксперты также называют и несколько других фирм, чей оборот приближается к \$15–20 млн — например, «Бизнес Аналитика». Таким образом, более половины рынка приходится на шесть-семь компаний.

Впрочем, оценки эти можно назвать лишь приблизительными. Дело в том, что подавляющее большинство участников рынка не сообщает о своих оборотах, а точными исследованиями рынка маркетинговых исследований, как это ни парадоксально, никто не занимается. Дело в том, что, по мнению Елены Коневой, для большинства российских компаний расходы на маркетинговые исследования еще не стали столь же привычной и необходимой статьей расходов, как реклама. «Чтобы рынок измерялся, нужно, чтобы был спрос на измерения, а такого интереса у клиентов пока нет», — поясняет она.

В результате объем рынка, определяемый ОИРОМ (эти данные считаются наиболее точными, именно их использует ESOMAR), вычисляется путем сложения анонимных данных по оборотам участников и «совместной оценки тех компаний, по которым данных нет». И сейчас объемы рынка постепенно выходят на уровень инвестиционной привлекательности. Три из четырех лидеров рынка — представители международных сетей, четвертый готовится к продаже. Поэтому очевидно, что возможностей для

выхода на рынок с нуля осталось не так много — и остальные игроки постепенно начинают готовить свои компании к продаже. Прежде всего это выражается в «обелении» бизнеса. «Рынку необходимы реальные показатели, борьба идет за каждую цифру», — говорит Александр Демидов.

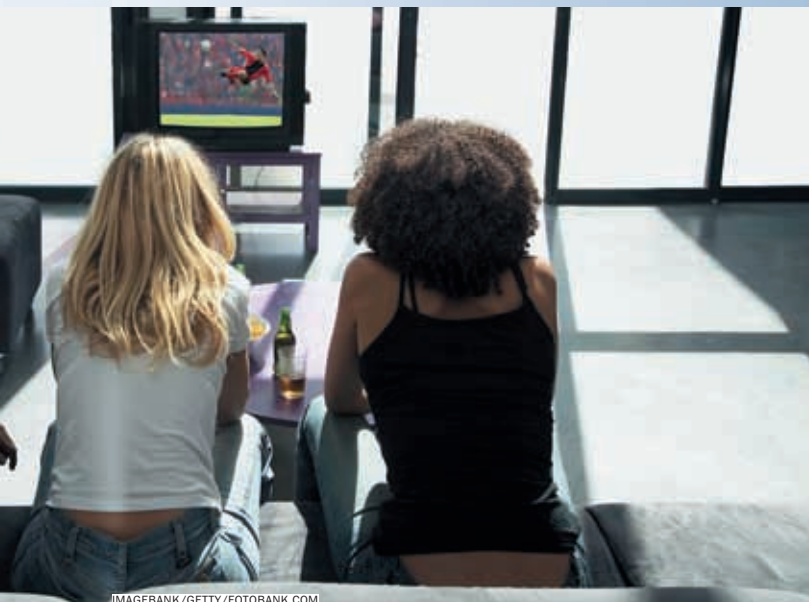
Впрочем, некоторые перемены на рынке ожидаются и помимо M&A. Например, возможны изменения в положении безоговорочного лидера — компании TNS Gallup. Например, на рынок может выйти и американская Gallup Org. — правда, подобные обещания звучат почти все то время, что компания спорит из-за брэнда с TNS Gallup, то есть уже более десяти лет. Последний раз Gallup Org. выступила с таким заявлением осенью 2006 года, и теперь, видимо, выход на российский рынок становится для американцев делом чести. Впрочем, позиции TNS Gallup на рынке достаточно прочны, и вряд ли компания сильно пострадает, если в России появится ее «однофамилец».

Однако есть и более серьезная угроза. Лидерство компании частично обусловлено наличием у нее наибольшей панели телеизмерений — ее рейтинги уже давно являются «валютой» рынка. Попытки сместить TNS с пьедестала предпринимались неоднократно — и однажды чуть было не увенчались успехом: в 2004 году некоммерческое партнерство «Медиакомитет», куда вошли крупнейшие игроки рекламного рынка, объявило тендер на статус единого медиаизмерителя. И, несмотря на прочные позиции, у TNS тендер выиграла итальянская компания AGB. Однако тогда AGB затянула с подписанием заключительных документов — и, по словам участников рынка, в какой-то момент само собой выяснилось, что все и дальше прекрасно работают с TNS, не нуждаясь в AGB. С тех пор попыток «свалить» монополиста больше не было. Однако есть предположения, что в 2008 году, после выборов, может быть объявлен новый аналогичный тендер.



# \$7,7 млрд — таков был объем рынка маркетинговых исследований США в 2005 году

Знание аудитории телевидения — один из главных козырей TNS в России



IMAGEBANK/GETTY/FOTOBANK.COM

ACNielsen больше других может рассказать о товарах на магазинных полках



ALAMY/PHOTAS

## TNS

Первая негосударственная исследовательская компания в России, сейчас входящая во вторую в мире исследовательскую группу TNS.

**Доля рынка в 2005 году\***: 17%

**Доля рынка в 2006 году\***: 15%

**Стратегия**: крупнейший в стране измеритель рекламы и рынка СМИ, предлагающий полный комплекс услуг.

**Тактика**: если изначально успех компании во многом можно было приписать бренду Gallup, то сейчас ее позиции настолько сильны, что в некоторых сегментах ее обвиняют в монополизме. TNS Gallup AdFact, построив первую и крупнейшую в стране панель пиплметров (приборов автоматической регистрации просматриваемых телепрограмм), добилась того, что результаты ее мониторинга рекламы стали валютой рынка. Другие подразделения: TNS Gallup Media и TNS MIC — входят в число лидеров по исследованиям рынков СМИ и рекламы, а также маркетинговых исследований.

**Проблемы**: продолжающаяся тяжба с Gallup Org. из-за бренда, а также (пока отдаленная) угроза потерять позиции, если в тендере на статус единого медиаизмерителя будет выбрана другая компания.

**Результат**: безоговорочный лидер рынка, опережающий конкурентов с существенным отрывом.

**Новые цели**: TNS намерена не только расширить географию телеизмерений, но и в ближайшее время запустить регулярные измерения аудитории неэфирных телеканалов.

\* данные компании

\*\* экспертная оценка

## «ACNielsen Россия»

Один из старейших игроков российского рынка, опирающийся на потенциал мирового лидера рынка маркетинговых исследований — Nielsen Group.

**Доля рынка в 2005 году\*\***: 12,5%

**Доля рынка в 2006 году\*\***: 10,5%

**Стратегия**: исследования рынка FMCG с максимальным охватом регионов и товарных категорий.

**Тактика**: сегодня у компании 44 региональных филиала, исследования охватывают 190 товарных категорий. Обладает самой мощной панелью аудита розничной торговли — сотрудничает практически со всеми крупными торговыми сетями. Развивает полный комплекс сервиса — предлагает глобальные «омнибусные» исследования мнений потребителей за рубежом, услуги по мерчандайзингу, управлению ассортиментом, категорийному менеджменту.

**Проблемы**: высокая динамика российской розницы. «Магазины часто меняют форматы, а порой и владельцев, — говорит генеральный директор «ACNielsen Россия» Александр Письменный. — Во многих европейских странах три ведущих ритейлера занимают свыше 70% рынка FMCG, у нас семь крупнейших сетей в сумме — лишь около 9%».

**Результат**: лидер рынка маркетинговых исследований в сегменте FMCG.

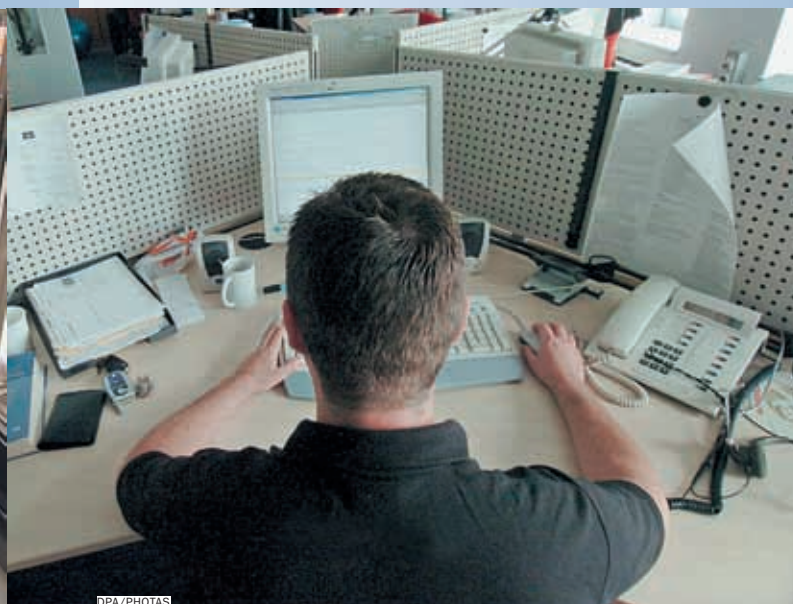
**Новые цели**: внедрение аналитического консультирования — анализа вероятных продаж того или иного продукта на основе данных по сопоставимым магазинам. Переход на электронное сканирование товаров, что должно существенно повысить качество данных.



# \$1,01 на душу населения составили затраты на маркетинговые исследования в России в прошлом году

«GfK Русь» использует опыт, наработанный на сопредельных рынках

«Комкон» скоро тоже приобщится к опыту международных исследовательских компаний



DPA/PHOTAS



AGE/EASTNEWS

## «GfK Русь»

Входит в европейскую группу GfK (Gesellschaft fuer Konsumforschung), проводит не только маркетинговые исследования, но и опросы общественного мнения.

**Доля рынка в 2005 году:** 9,5%

**Доля рынка в 2006 году:** 10%

**Стратегия:** развитие инновационных брендируемых продуктов, ориентированных на конкретные рыночные задачи.

**Тактика:** компания проводит исследования не только рынка, но и параллельных областей — например, отношение общества к рекламе и т. д. Клиентам предлагаются интегрированные инструменты, такие как GfK PriceChallenger (определение правильной ценовой стратегии на рынке с высокой конкуренцией) или AD\*avantage/ACT (тестирование телевизионных рекламных роликов), идентичные тем, что GfK применяет в других странах.

**Проблемы:** проиграв несколько лет назад TNS борьбу в области телеизмерений, компания не претендует на рыночное лидерство.

**Результат:** один из немногих крупнейших игроков, показавших не только абсолютный рост, но и рост доли рынка. Некоторые участники рынка отмечают, что опросные панели GfK порой показывают даже более корректные результаты, чем розничный аудит.

**Новые цели:** компания стремится конкурировать во всех сегментах, особенно в новых областях. Поэтому, например, даже раньше, чем TNS, запустила пилотные измерения незфирных телеканалов.

## «Комкон»

Единственная среди лидеров рынка исследовательская компания полностью с российским капиталом — правда, это отличие компания скоро может утратить.

**Доля рынка в 2005 году:** 10%

**Доля рынка в 2006 году:** 10%

**Стратегия:** конкуренция с западными компаниями во всех доступных областях, экспансия в страны СНГ.

**Тактика:** выделение перспективных направлений — по данным компании, запущенное с 1998 года подразделение «Комкон-Фарма» показало за прошлый год рост оборотов примерно на 50%. Аналогичные проекты — «Комкон» и «Комкон-Фарма» — запущены на Украине. Компания является ассоциированным членом Research International, что обеспечивает доступ к брендируемым международным методикам. Добивается повышенного качества своих исследований, вкладывая дополнительные средства в контроль результатов.

**Проблемы:** компания фактически является единственной среди лидеров рынка с полностью российским капиталом, в связи с чем имеет меньше ресурсов для развития и продвижения своих продуктов среди международных клиентов.

**Результат:** компания обеспечила стабильный рост бизнеса на уровне 30% в год на протяжении последних пяти лет.

**Новые цели:** уже в ближайшее время компания может изменить статус и войти в одну из международных исследовательских групп — скорее всего, владельцем станет та же Research International, принадлежащая холдингу WPP. **СФ**



# идеи

## заявка на будущее

wow → с44  
деньги под ногами → с46  
мысли → с48  
методы → с49  
своя игра → с50

Компании всегда стремились привлечь потребителей к разработке продуктов и генерации идей. Последнее достижение этого тренда — заставить клиентов самих выполнять работу, за которую они заплатили компаниям.

# Толпотворение

текст:  
анастасия джмухадзе,  
константин бочарский  
иллюстрация:  
timoфей яржомбек

# «т»

и не гадал, что все так обернется, когда выдумывал это слово, но, черт возьми, бизнес всегда найдет способ использовать любое модное словечко и феномен себе на пользу», — пишет Тара Хант в маркетинговом блоге HorsePigCow о новом термине, вошедшем в жизнь с легкой руки редактора журнала Wired Джеффа Хауи.

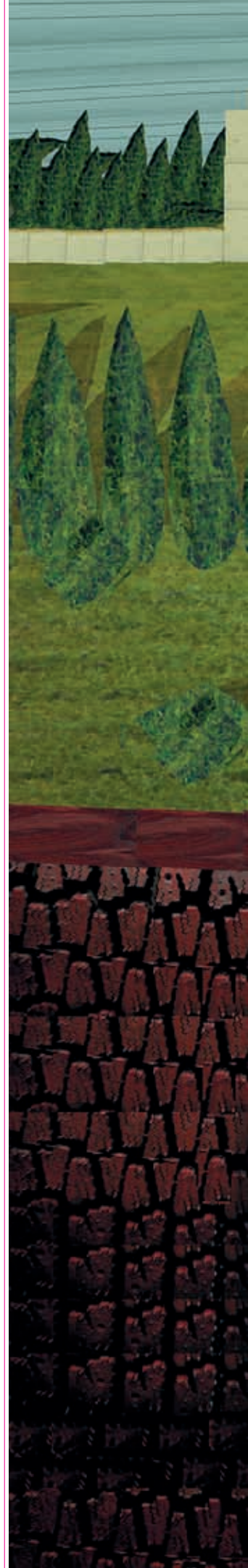
С июня 2006 года благодаря ему у аутсорсинга появился опасный конкурент — краудсорсинг. Так после статьи Хауи The Rise of Crowdsourcing («Восхождение краудсорсинга») в журнале Wired ста-

ли называть привлечение «толпы», то есть пользователей интернета, добровольцев, потребителей, фрилансеров, к производству товаров и услуг, генерированию или оценке идей и решений.

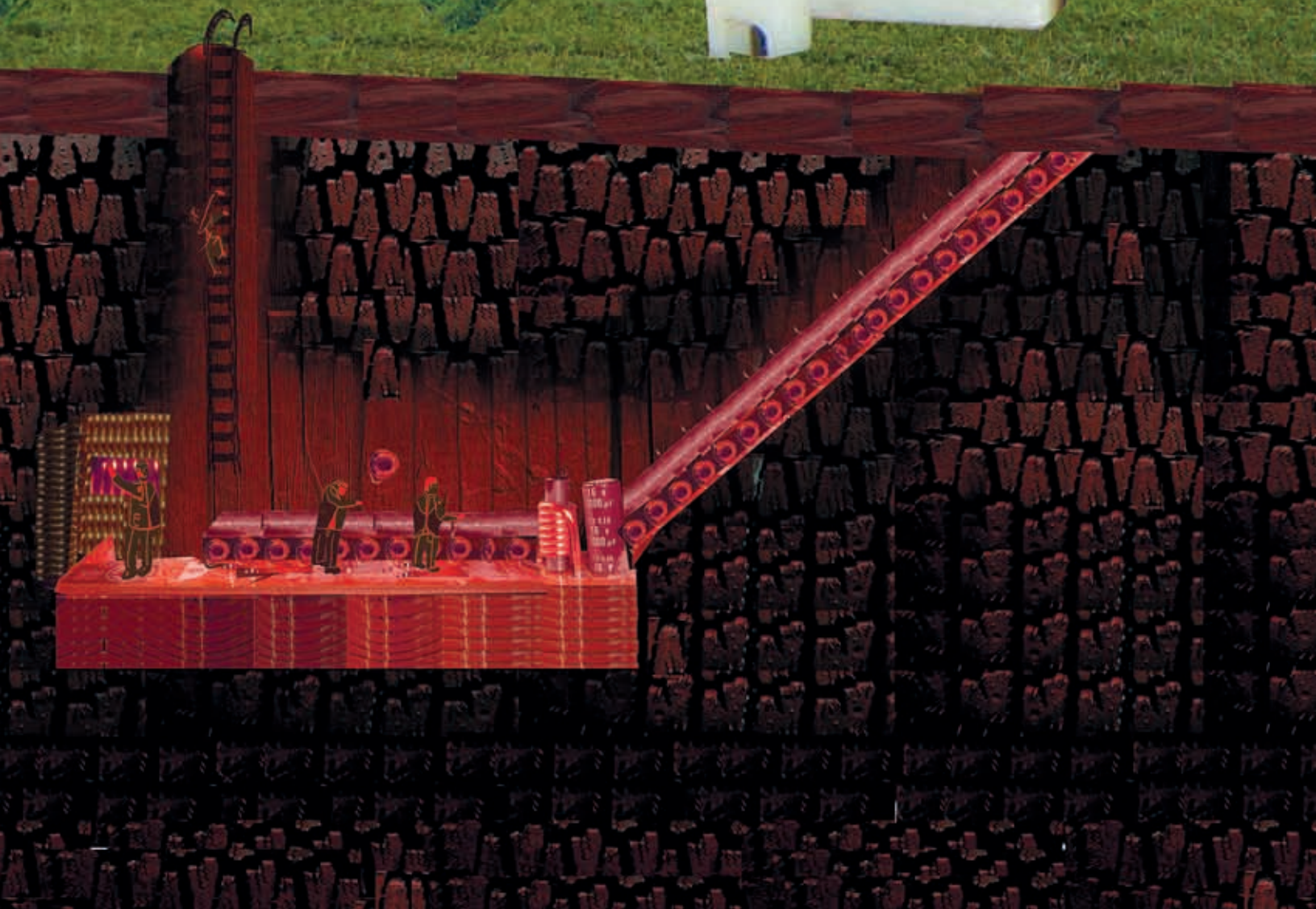
В публикации Хауи применил термин в узком смысле, подразумевая связанные с интернетом направления бизнеса, а также социальные сети. Например, микросток фотографий iStockphoto с ростом оборота 14% в месяц или производитель маек Threadless, который выходит в этом году на \$20 млн оборота только потому, что дизайн делают сами покупатели. «Ответы» портала mail.ru, Википедия — это тоже своего рода краудсорсинговые проекты. Идея привлекать потребителей к оказанию услуг самим себе — уже давно не просто рекламный ход, а реально работающая бизнес-модель. Услуги «толпы» эксплуатируются уже не только в экзотических сетевых и микропроектах, но и такими гигантами индустрии, как Procter & Gamble или Dell.

«Краудсорсинг — подход к менеджменту, когда компания ориентируется в производстве товаров и услуг на клиента и дает ему возможность принимать решения. Эту возможность любое предприятие, независимо от размера, может включить в стратегию. И хотя жизнь новому понятию дал интернет, вполне можно обойтись и без него», — поясняет маркетолог Ханнес Трейхль.

Буквально за полгода блог Джеффа Хауи Crowdsourcing разросся до технологического центра, рассматривающего различные краудсорсинговые идеи. Прототипы новых продуктов, генерация контента, тестирование и модификация — все эти возможности краудсорсинга позволяют компаниям значительно экономить ресурсы, полагаясь на производственные мощности, которые добровольно готовы предоставить им их собственные клиенты. Пожалуй, последняя граница, которую сегодня штурмует краудсорсинг, — непосредственное выполнение работ самими же потребителями. Причем за их же деньги.











Потребители готовы избавить парфюмерные компании от утомительной разработки новых ароматов и заняться этим самостоятельно

## На картошку

«ИНОГДА ПРИЕЗЖАЕТ ГРУППА из пятнадцати человек. Некоторые и не первый раз уже. Им объясняют, что и как надо делать, они берут инструмент и за полдня окучивают целое поле картошки», — говорит менеджер по внутреннему туризму дальневосточной компании «Вояж» **Наталья Зотова**. В ее вотчине — Хабаровском крае — туристы могут выбрать один день «полезного отдыха»: например, домохозяйки постоят у плиты и наготовят борща, мужчины пойдут собирать урожай или полоть сорняки. Этот «день труда» пользуется большой популярностью у облюбовавших российский Дальний Восток японских туристов. Три года назад на местном туристическом рынке возникло оригинальное предложение: агентства обнаружили, что большим спросом у японских пенсионеров пользуется не просто «погружение в культуру», а именно «работа на земле», которой им так не хватает на родине. Сейчас в Хабаровске работают уже несколько компаний, предлагающих японским туристам работу на дачах местных жителей. За лето «Вояж» принимает до 2000 подобных туристов.

«Наша задача — найти принимающих здесь, но с этим обычно проблем не бывает», — рассказывает Наталья Зотова. — Чаше всего хозяева садовых участков даже не требуют платы, достаточно того, что туристы поработают на них даром. Сложные дела им, конечно, не доверишь — не умеют, но монотонно дергать сорняки — вполне». Расходы агентства — транспорт и питание. Основной контингент клиентов — пенсионеры за 60. Сейчас японские партнеры «Вояжа» активно рекламируют и продвигают эту программу и среди молодежи; правда, заманить ее на огороды оказывается сложнее.

## Для души

«ИМПРЕССИОНИСТЫ прославились не только тем, что „выступали против условностей, утверждали красоту повседневной действительности и добивались живой достоверности изображения“, но еще и тем, что избрали новые методы живописи,—

говорит **Денис Гусаров**, преподаватель организационного менеджмента. — Их девизом стал лозунг „Довольно смешивать краски на палитре“. Вместо этого они стали смешивать краски на самом холсте, накладывая их слоями, что добавляло изображению колоритность, сочность и прозрачность».

Однажды на выставке Денис Гусаров познакомился с продавцом парфюмерных масел. «Он объяснил мне, что главное в производстве парфюма — смешение ароматов». Тогда Денис приобрел набор ароматических масел и затеял дома эксперимент. «Тогда я подумал, что парфюмерия, как и живопись, — смешивание красок и ароматов и смешение чувств и образов», — говорит Денис. — А что если продавать не кем-то уже смешанные ароматы духов, а набор ароматов, предназначенных для смешивания?»

Сейчас Денис размышляет над патентованием этой идеи. А вот французский производитель парфюма компания Molinard сделала из производства духов силами потребителей целое бизнес-направление. Его история восходит к началу прошлого века. Тогда, согласно легенде, отпрыск знаменитой аристократической фамилии **Феликс Юсупов** также любил экспериментировать с запахами. Как-то он с супругой заказал в столице парфюмерного мира — французском городе Грасс — новый аромат, который по ряду причин так и не был создан.



Компания Molinard подняла настоящий ажиотаж вокруг «самого русского» аромата. В начале нашего века парфюмеры компании предложили россиянам оригинальное путешествие: приехать в лабораторию компании и попробовать завершить аромат, работу над которым начали Юсуповы. За восемь месяцев в 2003 году, когда проходила эта акция, лаборатории Molinard посетило около 800 человек. А для работы над этим проектом в компании создали даже отдельное туристическое подразделение. Кроме самого изготовления, автор мог присвоить аромату свое имя и в любой момент заказывать новые порции «своего» аромата, формулу которого компания обязалась хранить. В компании считают этот проект весьма удачным. Так духи компании Molinard после почти пятидесятилетнего перерыва снова появились в России.

## Сделай сам

В КОМПАНИИ «КУХНИСТРОЙ» каждый клиент не так давно мог сам собрать себе кухню. Вернее, помочь рабочим. Выгода прямая. Примешь участие в сборке, да и кухню доставят не в течение двух недель, а в тот же день.

«Слоган той кампании был „Мечта под ключ за три часа“, — уточняет **Алексей Лимонов**, менеджер по развитию общественных связей компании «Кухнистрой». Для реализации проекта магазин разделили на выставочную площадь, складскую и мастерскую. В мастерской, которую отгородили от выставочной площади стеклом, находился небольшой заводик. Из материалов со склада сразу же пилили, сверлили дырки, прикручивали, что надо, и собирали новую кухню за три часа». Предложение «мечты» просуществовало год. А затем, хотя площадь магазина составляла 2000 кв. м, от услуги пришлось отказаться: для всех желающих стало не хватать места.

В некоторых ресторанах привлечение посетителя к изготовлению еды предполагается изначально, как, например, при приготовлении «окономияки» — буквально это переводится с японского как «жарь по вкусу». Так, при изготовлении «японской пиццы» выбранные продукты посетители ресторана подмешивают в готовое тесто и сами поджаривают получившуюся лепешку. Обычно такую лепешку с начинкой заказывают компанией, и каждый может добавить что-то свое.

А вот компания MAC Cosmetics, подразделение Estee Lauder, перенесла технологии краудсорсинга в визаж. В некоторых странах клиенты за полную стоимость получают лишь часть работ: профессиональный визажист делает лишь полдела, завершить работу — под его надзором — клиент должен сам. Подобная техника обучения у профессиональных мастеров пользуется большим спросом. А качество подкрепляется статусом школы.

Обучение — один из самых простых способов заставить клиента работать. Например, по модели MAC проходят уроки рисования в клубе «Билингва». «Учитель делает часть наброска, а закончить рисунок дает ученику, — рассказывает **Дарья Уланцева**, менеджер по коммуникациям компании Alcoa Russia, посещавшая эти занятия вместе с дочкой. — Результат — симпатичная картинка, которую можно обрамить и повесить, например в детской. Мы лично так и сделали».

## Человек года

ВИСБАДЕНСКИЙ ЮВЕЛИР **Лео Ланг** предлагает каждому желающему «стать кузнецом кольца своего счастья»: обручальные кольца в его ювелирном магазине можно не просто выбрать, но

**Уже сегодня за 110 евро любой желающий может на четыре часа стать одновременно исследователем и обслуживающим персоналом: кормить животных и ухаживать за ними**

и сделать самостоятельно под его руководством по только что нарисованному эскизу. В итоге будущие супруги делают обручальные кольца стоимостью от 700 до 2000 евро за пару.

Есть масса поводов заставить потребителя работать за собственные деньги. Получение нового опыта, обучение, создание уникального продукта, наконец, благотворительность. В Германии в городе Гельзенкирхен к 2008 году закончат сооружение на месте старого зоопарка ZOOM Erlebniswelt, «зоопарка будущего» с тремя «континентами»: Аляской, Африкой и Азией. Работы только начались, но новый аттракцион уже собрал вдвое больше гостей, чем до начала реставрации, — 520 тыс. человек. Для города с населением чуть больше 200 тыс. человек это рекорд. Причина даже не в 85 млн евро, вложенных в строительство. Уже сегодня за 110 евро любой желающий может на четыре часа стать одновременно исследователем и обслуживающим персоналом: кормить животных и ухаживать за ними.

Для построенного в 1949 году Рурского зоопарка это стало вторым рождением. В скором времени на 30 гектарах будет создана маленькая модель планеты, где посетители смогут ухаживать за дикими зверями. Сами сотрудники говорят, что действительно переключаются на посетителей довольно значительную часть своей работы. А те пишут в гостевых книгах, что рады внести личный вклад в благое дело.

Подводя итоги 2006 года, журнал Time в проекте «Персона года» вынес на обложку многозначительное You. «Человек года — я. И вы, и вы, и вы», — пишет в своем блоге Джефф Хауи. Совмещая слова producer и consumer, он получает новый вид потребителя — prosumer; это потребитель, который в состоянии не только заказать нужный ему продукт, но и произвести его. Компаниям же лишь остается ему в этом немного помочь. **СФ**



## «Золотой миллиард» стареет, что несет проблемы производителям игрушек. Остается поднимать возрастную планку аудитории.

текст: Владимир Устинов



«Если я взял твоего ферзя, я должен его съесть», — детской логике обязаны отгрызенными головами шахматные фигуры. Первый съедобный шахматный набор сделали дизайнеры британской студии Biggles, создавшие набор формочек для выпечки по заказу клуба Thursday Chess Club. В клубе состоят взрослые. Впрочем, их потребительское поведение все меньше отличается от детского.

В корпорации Tomi Co не отрицают, что кукла Yumel предназначена для маразматиков. «Многие из тех, кому за шестьдесят, воспринимают кукол как настоящих внуков», — говорит Юю Хиракава, исполнительный менеджер японского офиса компании, запустившего в 2005 году производство этой игрушки. Кукла стоимостью около \$70 способна узнавать хозяина и «беседовать» с ним, используя около 1200 слов.

Однако более перспективной «игрушечники» считают аудиторию помоложе. Так, производитель компьютерных и механических игр Banpresto Co Ltd. предлагает тяжелым на подъем менеджерам сыграть в русскую рулетку. В марте 2007 года компания начнет продажи будильника Dangerbomb Clock. Прибор, выполненный в виде бомбы, будит человека, ритмично попискивая. Чтобы спать дальше, нужно разъединить три провода, причем последовательность задает генератор случайных чисел. Ошибка вызовет «взрыв»: громкий звук не только окончательно разбудит владельца, но и потревожит соседей. Цена прибора — около \$20.

Учить взрослых уму-разуму пытаются и в Tomi Co. В 2006 году корпорация выпустила копилку Jinsei Ginko, которая учит владельцев контролировать расход наличности. Вмещающая около \$800 в купюрах копилка ценой \$50 напоминает игрушку-тамагочи. Живущий в ней виртуальный «банкир» по мере планового наполнения игрушки богатеет, обзаводится семьей и достигает счастливой пенсии, если владелец изымает деньги в срок. Если же вскрыть кубышку раньше времени, тамагочи становится «банкротом». □

## Раскладной балкон

Балкон, это буферное пространство между квартирой и внешним миром, архитекторы считают обязательным атрибутом комфортабельного жилья.

Однако не в каждом доме есть такое приятное излишество. Технология Bloomframe нидерландского архитектурного бюро Hofman Dujardin поможет вырваться из четырех стен, не выходя из квартиры. Продукт компании — закрепленная в оконном проеме рама, на которой монтируются элементы балкона-«раскладушки». Он приводится в рабочее состояние за 15 секунд: «выйдя» в окно, жилец оказывается на площадке шириной с подоконник и глубиной около метра. Балконы Bloomframe должны поступить в продажу к концу 2007 года. □



## Говорит автопилот

Спецслужбы и космические агентства теряют монополию на устройства идентификации.

Компания Siemens VDO, производитель автомобильной электроники, разработала систему Traffic Sign Recognition, распознающую дорожные знаки. Ее поставки начнутся в 2007 году. Видеокамера идентифицирует даже самый запыленный дорожный знак и выведет его изображение на экран перед глазами водителя. Если знак ограничивает скорость, система сможет убавить обороты двигателя. Traffic Sign Recognition — часть проекта pro.pilot, разрабатываемого Siemens VDO. В завершенном виде система станет «автопилотом», сводящим участие водителя в управлении машиной к минимуму. □





На севере Калужской области построят огромный агротуристический курорт, состоящий из нескольких поселков, которые будут имитировать крестьянский быт определенной страны. текст: **Алексей Гостев**

# На деревню к бабушке



Теперь турист сможет выбрать, в образе крестьянина какой страны и эпохи ему комфортнее отдыхать

**«П**редставьте, что вы приезжаете погостить в деревню. Вас встречает хозяйка, которая ведет вас отдохнуть в деревенскую горницу, угощает домашним обедом, показывает сад, где вы будете собирать фрукты и ягоды.

При этом, живя в «русской» деревне, вы можете прогуляться в соседние «немецкий» или «япон-

ский» поселок, где вас накормят настоящей японской или немецкой едой. А если захотите взять домой „сувенир” — можете накопать картошку на поле — так директор «Большой земельной компании» **Виктор Клыша** рассказывает о проекте агротуристического курортного комплекса, по его словам, одного из крупнейших в Европе, строительство которого начнется на севере Калужской области в этом году.

Агротуризм — разновидность туризма, где отдых встроен в контекст традиционного крестьянского или фермерского быта. Директор «Большой земельной компании» — бывший фермер. Если говорить точнее, представитель более ранней генерации людей, еще в советские годы зарабатывавший производством сельскохозяйственной продукции на личном приусадебном участке. С 1981 по 1989 год помидоры, огурцы и тюльпаны выращивались в его хозяйстве в огромных количествах, и именно это позволило будущему директору строительной компании заработать стартовый капитал.

Агротуристический комплекс займет 1000 га, в него войдут несколько десятков небольших поселков на 10–15 коттеджей. Каждый поселок будет имитировать тип деревни и крестьянский быт определенной страны. При этом связаны они будут общей инфраструктурой курорта. Но сама «Большая земельная компания» строить не собирается. Земли под застройку будут проданы турфирмам, которые и займутся дизайном маленьких туристических комплексов, а затем и управлением ими. «По сути, мы создаем бизнес-

инкубатор. Небольшие поселки могут стать объектом для семейного бизнеса», — говорит Виктор Клыша. Бизнес небольших туристических комплексов должен быть высокорентабельным: по оценкам, для инвестора создание такого комплекса должно окупиться за два-три года.

Проект «Большой земельной компании» — первая ласточка формирующегося в России сектора туристического бизнеса. В Европе и США в сфере агротуризма уже работают сотни компаний. В итальянской фирме Toscana Casa туристу предложат коттедж в старинном итальянском стиле среди виноградников знаменитого винодельческого района Кьянти. А компания La Tenuta Valverde предлагает домики в итальянской провинции Умбрия по цене от 600 до 2000 евро в неделю (в зависимости от сезона и класса дома). Агротуризм — все более популярный вид отдыха у экологически чувствительного европейского среднего класса. В России, которая не так давно перестала быть преимущественно крестьянской страной и еще сохраняет живые воспоминания о крестьянском быте, модель агротуризма может оказаться еще более привлекательной. □



# деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

**Выпускают же машины в разной комплектации. Почему нельзя так же поступить с фильмом? Приходишь в магазин, а там на полке — пятнадцать версий «Возвращения» Альмадовара»**



## Оригинальная версия

Одна моя знакомая не любит актрису Оксану Акиньшину, и это создает определенные проблемы. Как-то мы собрались с друзьями в кино на «Волкодава», вот тут Оксана Акиньшина и дала о себе знать.

— Терпеть ее не могу, — сказала моя знакомая.

Мы пытались убедить ее, что актриса на экране почти не появится.

— Ага, — ответила она. — У нее там главная роль. Да ее там постоянно показывают будут.

— Вовсе нет, — сказал я. — Нам покажут специальную режиссерскую версию с минимальным присутствием Оксаны Акиньшиной.

Сказал и задумался. Лично у меня к Оксане Акиньшиной претензий нет, мне главное, чтобы на мечях дрались. Но действительно, а почему не выпускать такие «кастомизированные» версии фильмов? Или предоставить пользователям инструмент подгонки этих фильмов под свои интересы? Эдакий user generated content, только в кинематографе. Выпускают же машины в разной комплектации. Почему нельзя так же поступить с фильмом? Приходишь в магазин, а там на полке — пятнадцать версий «Возвращения» Альмадовара. Я бы обязательно выбрал ту, где у Раймунды получилось бы с тем парнем, который уговорил ее открыть ресторан, чтобы накормить киношников.

Присутствие того или иного персонажа, количество шуток, боевых и постельных сцен. И чтобы все это можно было бы регулировать самому. Увлекательное занятие.

Во МХАТовской постановке «Вечность и еще один день» по Милораду Павичу зрители голосуют за «мужскую» или «женскую» версию спектакля. Несколько версий имеет фильм «Дневной дозор». «Википедия» пишет о 14 фильмах с официальными альтернативными финалами (например «Титаник», «Крепкий орешек—3»), а самый известный пример, пожалуй, фильм Майкла Кертиса «Касабланка» — создатели ленты сняли несколько вариантов концовки.

В 2005 году культовый представитель американского андеграунда Beck выпустил альбом Guero, где выложил на диск не только свои композиции, разобранные на треки для удобства создания фанатских ремиксов, но еще и снятые на фоне «синей тряпки» видео, чтобы фанаты могли монтировать собственные клипы. Почему не предложить и поклонникам фильмов такой «монтажный» DVD, позволяющий управлять сценами, выбирать нужные сюжетные линии, а при желании и создавать собственную режиссерскую версию? Или выложить эти материалы в Сеть и обмениваться созданными вариантами.

Тогда мы бы обязательно посмотрели «Волкодава» с пятипроцентным содержанием Оксаны Акиньшиной, двукратным увеличением количества драк и кровавостью, возросшей до уровня Nightmare. А так нам пришлось смотреть «Жару». Вот если бы оттуда еще вырезать Тимоти. □

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



# деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

**Руководитель компании  
обращается к услугам тренеров обычно от лени:  
он думает, что сплотить людей вместо него могут  
клоуны ”**



## тим-дебилдинг

Считается, что главным результатом тим-билдинга должно стать появление в компании сплоченной команды менеджеров. И действительно, команда появляется. Она обычно договаривается, как обмануть компанию или как ее покинуть и начать свое дело.

На самом деле пользы от тим-билдингов нет никакой. По эффекту это напоминает дистрибуторские оргии, когда крупный поставщик вывозит партнеров на «дилерскую конференцию». Итог подобных мероприятий — некое подобие неофициальных закупочных союзов. Партнеры обмениваются информацией о получаемых скидках. Всем же надо похвастаться. А я, мол, беру за такую-то цену. А мне еще вот так отгружают. Пропадает дистрибуторская тайна, и сплоченные дилеры начинают выкручивать поставщику руки. То же самое и с тим-билдингами. Сотрудники среднего звена подсаживают печень и учат друг друга, как правильно писать отчеты, чтобы премии получать, а ничего при этом не делать и ни за что не отвечать.

Мне часто предлагают: давайте сделаем велопробег или устроим КВН. И я в принципе ничего против не имею — какие-то бантики должны быть. Но стремление украсить работу часто доходит до абсурда. Я знаю компанию, которая на тим-билдинге вывозила сотрудников на остров на полмесяца — и полмесяца практически не работала.

У нас в «Евросети» свобода эксперимента, поэтому тренинги мы несколько раз проводили по инициативе отдельных руководителей. Поначалу мне даже было интересно, поскольку я чувствовал недостаток образования. Поэтому ходил послушать. И не каждый раз досиживал до конца. Ведь тренинги в России проводят вчерашние студенты. Конечно, если человек посидел в интернете и составил реферат из западных книжек, замечательно. Но это лапша.

Мне было интересно послушать Питерса, Уэлча, Траута. Нордстрем мне тоже понравился, когда выступал час на конференции. Когда же приехал и провел тренинг на целый день, я понял: это сок, разбавленный водой.

Чаще всего менеджеры в России предлагают провести тренинг из желания украсть деньги — каждый второй тренер готов дать «откат». А руководитель компании обращается к услугам подобных тренеров обычно от лени: он думает, что сплотить людей вместо него могут клоуны. Правда, иногда бывает, что компания в тупике и владелец действительно не знает, как дальше рулить. Но он просит сплотить компанию тренеров, которые в прибыли не будут участвовать. Провал предприятия на них никак не отразится.

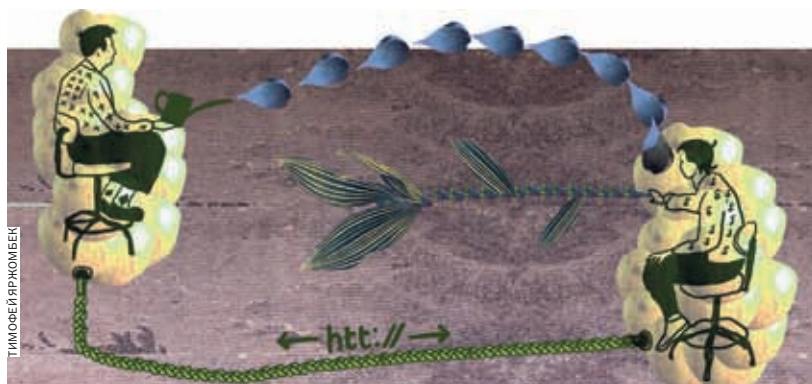
Лучшим в моей практике оказался тренинг по тайм-менеджменту. Вышел я с него совершенно ошавевший, потому что речь на нем шла о том, как правильно «делегировать полномочия», то есть отсылать коллег подальше и скидывать с себя ответственность. То есть с циничной улыбкой на лице за деньги компании людей учили обманывать эту самую компанию. □

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



## Анонимное доверие в сетевых сообществах становится ценным активом. Как и любую ценность, его можно подделать.

текст: **Алексей Гостев**



**Н**есколько лет назад в общежитии для иностранных студентов Калифорнийского университета в Беркли произошел скандал. Студент из Турции при помощи множества дешевых транзакций на интернет-аукционе eBay создал себе высокий рейтинг «доверия продавца», после чего выставил на продажу несуществующие товары на сумму несколько сот тысяч долларов. Когда покупатели внесли предоплату, турок с деньгами скрылся.

В современном мире появился новый вид активов — анонимное доверие в сетевых сообществах. Рейтинг на eBay или Amazon.com, популярный блог или авторитетная позиция в форуме — это имущество иногда не менее ценное, чем пакет акций. Эти активы приносят доход, их можно подделать или даже украсть.

Шесть лет назад мичиганский профессор **Пол Ресник** попросил супругов **Свонсонов**, чей семейный бизнес — торговля старинными открытками через интернет, принять участие в эксперименте. Свонсоны, торговцы с высоким рейтингом, продолжили торговать через старый профайл, но одновременно создали семь новых, через которые предлагали аналогичные товары. После 470 совершенных транзакций через разные профайлы Ресник подсчитал, что основной, «репутационный» профайл Свонсонов зарабатывает в среднем на 8,1% больше на каждую транзакцию. «Сетевое доверие» оказалось вполне осязаемым и количественно измеримым активом. «Мы видим появление нового типа доверия, — говорит Ресник. — Это своеобразное «безличное» доверие, формирующееся во множестве транзакций среди незнакомцев».

В английском языке есть выражение «пасти кошек», обозначающее бессмысленную деятельность («толочь воду в ступе»). Искусство управления новыми типами сетевых активов похоже на это нелегкое занятие: необходимо управлять анонимной и разрозненной толпой интернет-пользователей. Тем не менее способы «выпаса» существуют. Так, если важен статус в сообществе, можно объединиться в группы и организовать «взаимное» голосование. Сайты, заинтересованные в притоке трафика, активно используют публикацию материалов, привлекающих пользователей, но имеющих мало отношения к тематике проекта. В конце концов можно нанять «сетевых квекеров» для генерации потока положительных отзывов. Еще один способ — тот, которым воспользовался турецкий студент из Беркли. Неизвестно, что случилось с ним дальше, но он стал известен всему кампусу как представитель нового поколения людей — мошенников на анонимном доверии. □

## лучшее из блогов

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

В эти выходные я столкнулся с Сарой, основательницей компании Sweetriot. Сара раздавала образцы своих конфет среди воскресной толпы в торговом центре Zabar. Сначала я подумал: «Что она здесь делает?» А потом в голову пришла мысль: «Конечно, где же еще ей быть?!» «Большая идея» современного бизнеса заключается в «мелких особенностях» потребительского опыта, и CEO на раздаче — часть этой большой идеи.

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

**Том Питерс,**  
гуру менеджмента

Предположим, вы работаете в компании, где 201 сотрудник. Так вот, все остальные 200 сотрудников должны не покладая рук работать для вашей пользы. Начиная с генерального директора. Как этого добиться? Инвестируйте время и составляйте приоритеты. Попробуйте считать своими клиентами первой категории именно сотрудников. Ну а теперь спросите себя: я инвестирую в своих «внутренних клиентов» как заведенный? И не забудьте измерить их потребительскую удовлетворенность!

**BLOG:** Tom Peters!  
<http://www.tompeters.com/>

**Малькольм Гладуэлл,**  
автор книги  
«Переломный момент»

Обычно считается, что основной двигатель рыночной «игры» — частный интерес. Однако случай Enron показывает, что дела обстоят не совсем так. Могильщиками Enron оказались те, кто был заинтересован в ее делах меньше всего, — журналисты. Мы часто недооцениваем роль этих беспристрастных, профессионально мотивированных и плохо оплачиваемых дженералистов. Эти соображения выглядят особенно грустно на фоне нынешнего кризиса газетной журналистики в США.

**BLOG:** Gladwell.com  
<http://gladwell.typepad.com/>





Если бы мне пришлось делать ставки в битве Голливуда против Силиконовой долины, я бы все равно поставил на Долину»

## Здесь инвестируют

текст: Анастасия Джмухадзе

«**К**огда я вышел из лимузина на красную ковровую дорожку, меня встретила стена фото-вспышек. Это было очень красиво, — рассказывает о своих впечатлениях от премьеры фильма «Здесь курят» его продюсер Дэвид О. Сакс (на фото). — Со мной здоровались звезды, люди брали автографы».

«Журналисты писали, что инвесторов из Долины было больше, чем звезд, но это неправда. Их было почти поровну», — вспоминает основатель и генеральный директор компании Room 9 Entertainment, бывший операционный директор компании PayPal.

Четыре года ушло у Макса Левчина, Питера Тиеля, Элона Маска и Дэвида О. Сакса на создание компании PayPal. В 2002 году они вывели на рынок интернет-систему электронных платежей, и в том же году eBay приобрела компанию за \$1,5 млрд. Какой путь должны были избрать успешные стартапы Силиконовой долины? По словам Макса Левчина, опасность в открытии нового технологического проекта для них заключалась в том, что его неизменно бы сравнивали с PayPal. «У PayPal, должно быть, самая высокая во всей Долине доля основателей, ушедших в другие сферы или занявшихся финансированием чужого детища», — комментирует Скотт Деттмер, один из основателей расположенной в Силиконовой долине консалтинговой компании Gunderson Dettmer. Каждый из бывших партнеров PayPal занялся проектами, не связанными с интернетом. А обладатель \$300 млн Дэвид О. Сакс отправился покорять Голливуд.

«Я думал, что пропустил интернет-бум», — говорил в начале своей голливудской карьеры выпускник Стэнфорда. Пропустить бум Голливуда гораздо сложнее. Высокие прибыли позволяют инвесторам получать здесь пяти- и даже десятикратную прибыль на вложенный капитал. Следуя за деньгами, Дэвид О. Сакс основал компанию Room 9 Entertainment, которая изучила полторы тысячи сценариев, а затем вложила \$7,5 млн в производство филь-

**Дэвид О. Сакс** в 1994 году окончил Стэнфордский университет, в 1998-м — Чикагскую высшую юридическую школу. С 1999 по 2002 год — операционный директор PayPal, в его управлении находилось более 700 сотрудников, а оборот компании составлял \$240 млн в год. В 2002 году основал Room 9 Entertainment, в 2005-м выпустил первый спродюсированный им фильм «Здесь курят», за который был номинирован на «Золотой глобус».

ма по известному роману Кристофера Бакли «Здесь курят».

«Я выбрал этот сюжет, потому что он независимый и в то же время коммерческий», — говорит Сакс о своем кино. Его расчет оправдался: фильм, вышедший в 2006 году, собрал за первые полгода проката \$24,7 млн в Америке и \$7,1 млн за ее пределами. А сам съемочный период занял всего три месяца.

Кино, как считает Сакс, — это не просто творческая реализация, хотя он даже сыграл в своем фильме эпизодическую роль, а все же серьезный бизнес. Разобравшись в хитросплетениях Голливуда, Сакс не собирается сворачивать свой кинобизнес. Компания Room 9 Entertainment готовится к выходу в 2007 году фильма о Сальвадоре Дали с Аль Пачино в главной роли и Queen Lara — свободной интерпретации шекспировского «Короля Лира».

Технарь-продюсер не исключает возможности вернуться в технологический бизнес. «Если бы мне пришлось делать ставки в битве Голливуда против Силиконовой долины, я бы все равно поставил на Долину», — говорит он в интервью интернет-радио Venture Voice. — Мы собираемся отправиться в такие сферы, где на самом деле происходит конвергенция технологий и медиа». □





«Сильные старики» — главная надежда потребительских рынков в ближайшие годы

## Модельная старость

текст: Алексей Гостев

**В** петербургском модельном агентстве Choisi около 50 моделей, и все старше 55 лет. До 2006 года основательница агентства, предпринимательница Галина Гуткович никогда не занималась модельным бизнесом. Основной сферой для нее был и остается туризм.

И никакого агентства Choisi, скорее всего, не появилось бы, если бы не случай из разряда тех, что дают людям разного возраста возможность избавиться от «поколенческих стереотипов». Мама одной подруги, когда Галина пришла к ним в гости, решила продемонстрировать ей недавно купленную вещь. «Ну как, Галя, мне идет?» — поинтересовалась пожилая женщина. «Он была не просто красивой, она умело демонстрировала свою красоту. Одним словом, вела себя как настоящая модель», — вспоминает Галина.

Именно тогда ей в голову пришла почти безумная идея создать модельное агентство, предназначенное исключительно для женщин «в возрасте». Вероятно, для реализации этого странного проекта как раз и нужен был человек без модельного опыта: профессионал наверняка испугался бы неизбежных проблем. И это притом, что в мировом контексте идея Галины Гуткович далеко не уникальна. Например, в Австралии уже несколько десятилетий существует модельное агентство Mature Models, где работают исключительно мужчины и женщины старше 60 лет. Подобные агентства также работают и в Европе, в частности в Германии. Однако в России поколенческая структура общества принципиально отличается от западной, и молодому агентству на роду было написано столкнуться с множеством специфически российских трудностей, главная из которых — негативное отношение к старикам.

«Старшее поколение в нашей стране оттеснено на периферию, буквально маргинализировано, — говорит Галина Гуткович. — Мы привыкли видеть в пожилых людях только бедных, ни на что уже не способных пенсионеров». Неприятнее всего для нового агентства оказалось то, что подобное отношение разделяли и многие модные дома. «В основном нас поддерживают потребители и эксперты из смежных отраслей. А вот заказчики пока не спешат

### план действий

- создать первое в России модельное агентство для пожилых людей
- в течение 2007 года вывести агентство на окупаемость
- изменить дискриминационное положение потребителей старших возрастных групп в рекламе и маркетинге

выстраиваться к нам в очередь», — с сожалением замечает основательница Choisi. Пока агентство провело всего несколько показов. В числе клиентов — петербургские модные дома, а также группа немецких меховых компаний.

В числе моделей агентства есть и простые пенсионерки, и успешные бизнес-леди. Старейшей из них 73 года. «Все наши модели хотят быть активными. Одна из 70-летних „бабушек“ по-прежнему прыгает с парашютом», — так Галина Гуткович поясняет жизненную позицию своих моделей. Однако из-за отсутствия клиентов агентство скорее ждет, чем работает. По расчетам Галины, Choisi должно выйти на окупаемость к концу 2007 года. Инвестиции составили порядка \$10 тыс. Будущее же зависит от того, как быстро компании заинтересуются «возрастными» потребителями.

На Западе ориентация на пожилых — одна из ярких тенденций последних лет. Делать товары для 60-летних «бэби-бумеров» активно призывает и бизнес-гуру Том Питерс. По его мнению, ранее игнорируемые категории населения — основные потребители новой эпохи. «Ориентируйтесь на женщин и маразматиков» — с таким призывом Питерс обращается к корпорациям. В России эпоха «сильных стариков» пока кажется очень далекой, но при нынешних темпах развития рынков отставание от Запада сокращается очень быстро. Так что, если гуру прав, у агентства Choisi прекрасные перспективы. □





Издательский дом **Коммерсантъ**

## **Секрет фирмы**

ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ

**29** марта **2007** года

Москва, отель «Holiday Inn Suschevsky»

### **АУТСОРСИНГ:**

### **СПОСОБ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИЛИ НОВАЯ БИЗНЕС-ФУНКЦИЯ?**

ФОРУМ АДРЕСОВАН ВЛАДЕЛЬЦАМ, РУКОВОДИТЕЛЯМ КОМПАНИЙ,  
ДИРЕКТОРАМ ПО РАЗВИТИЮ, КОММЕРЧЕСКИМ ДИРЕКТОРАМ, РУКОВОДИТЕЛЯМ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ  
НАПРАВЛЕНИЙ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ,  
А ТАКЖЕ РУКОВОДИТЕЛЯМ И ЭКСПЕРТАМ КОМПАНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ УСЛУГИ ПО АУТСОРСИНГУ.

#### **ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ:**

##### **I сессия**

- Аутсорсинг: плюсы и минусы в создании ценности. Россия и мировой опыт  
**Евгений Бойченко**, генеральный директор, **U FK**
- Внутренние сложности при передаче бизнес-процессов на аутсорсинг  
**Андрей Новицкий**, менеджеротдела бизнес - консультирования, **KPMG**
- Аутсорсинг, как инструмент решения стратегических задач компании
- Оценка экономической эффективности использования аутсорсинга: окупают ли себя затраты на услуги  
**Самойлов Юрий Владимирович**, генеральный директор, **Центр Аутсорсинга DATA FORT (IBS)**
- Практические аспекты содействия в организации аутсорсинга – цели, задачи, проблемы, риски  
**Иван Ладыгин**, старший менеджер, **Deloitte & Touche CIS**
- **Борис Рябов**, директор по стратегическому развитию и технологиям, **УК «Аптечная сеть 36,6»**
- Методики оценки рисков при передаче функций на аутсорсинг
- Особенности продвижения услуг аутсорсинга
- Организация тендера на поставку услуг аутсорсинга: практический опыт и особенности организации
- Юридические аспекты аутсорсинга

##### **II сессия**

На этой сессии специалисты компаний поделятся информацией по аутсорсингу различных бизнес-функций, расскажут об особенностях применения аутсорсинга, о целесообразности его использования.

Будут представлены следующие направления:

##### **IT-услуги**

- Преимущества и риски аутсорсинга персонала в IT-проектах  
**Ирина Мазурова**, директор, «Персоналити» АйТи
- Аутсорсинг в области IT услуг: особенности практики разработки, развития и сопровождения комплекса информационных систем на единой платформе  
**Андрей Шпиленок**, заместитель коммерческого директора, «Аплана»

##### **Клининг, кейтеринг**

- Как экономить на содержании зданий с помощью аутсорсинга непрофильных видов деятельности  
**Алла Бородинкина**, заместитель генерального директора, **FACILICOM**

##### **Учёт, финансы, аудит**

- Аутсорсинг. Бухгалтерия уезжает – связь и контроль остаются  
**Надежда Фольмер**, директор, «Персональная бухгалтерская служба»  
**Елена Харитоновна**, партнер, «Персональная бухгалтерская служба»

##### **Маркетинг, реклама**

##### **Банковские бизнес - процессы**

##### **Управление недвижимостью**

##### **Управление персоналом**

##### **Поставки, дистрибуция и логистика**

**Стоимость участия – 13 500 руб.** (без учета 18% НДС),

включает в себя раздаточные материалы, сертификат, обед, кофе-брейки.

## **НАШЕ СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

При регистрации до 28 февраля 2007 года скидка 20%

Каждый **третий участник** от одной компании посещает форум **бесплатно**.

Для подписчиков изданий **ИД «Коммерсантъ»** предусмотрена **скидка 10%**

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru),  
или в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru), раздел «Семинары» (зарегистрироваться).







## лаборатория

РАЗМЕЩЕНИЕ АКЦИЙ

мотивация персонала → с56  
Global Management Challenge → с60

В НЫНЕШНЕМ ГОДУ ОБЪЕМ НОВЫХ РАЗМЕЩЕНИЙ АКЦИЙ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ДОСТИГНЕТ \$30 МЛРД — ЭТО ПОЧТИ ВДВОЕ БОЛЬШЕ, НЕЖЕЛИ В 2006-М. НО ДОЛЯ НЕУДАЧНЫХ IPO РАСТЕТ ЕЩЕ БЫСТРЕЕ. ИЗБЕЖАТЬ ПРОВАЛОВ ПОМОГУТ СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРИЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СПРОСА.

## Креативное IPO

текст:

юлиана петрова

иллюстрация:

александр житомирский

Как показал минувший год, голубая мечта нашего эмитента — чтобы инвесторы выстраивались за бумагами в очередь и расхватывали весь пакет по максимальной цене — воплощается в жизнь лишь в половине случаев. «Уралкалий», «Копейка», «Дикси» вовсе отменили IPO: не устроила цена, предложенная инвесторами.

Самым крупным провалом минувшего года стало размещение «Северстали» — из-за слабости спроса главный акционер **Алексей Мордашов** был вынужден сократить объем предложения с 15% до 9,1% акций. Не стали триумфом и размещения Центра международной торговли, «Ситроникса» и «Полиметалла», прошедшие по нижней границе ценового диапазона.

И сегодня российский фондовый рынок мучительно решает классическую сбытовую проблему: как продать неходовой товар дорого и по максимуму. «Вытащить» проблемные размещения можно, если применить к продаже акций те же приемы, которые практикуются в торговле фруктами или цветами. Например, продать всю партию товара с аукциона.

**Подвиг аукциониста**

В КОНЦЕ ПРОШЛОГО ГОДА правительство Латвии провело размещение 38,6-процентного пакета акций нефтеперевалоч-

ного холдинга Ventspils nafta на Рижской фондовой бирже за \$134 млн. Эксперты назвали это событие латвийским приватизационным подвигом. И вполне справедливо: Ventspils nafta фактически умирала с 2003 года, когда «Транснефть» прекратила транзит сырья через Латвию, и приносил акционерам лишь убытки, которые по итогам 2005 года превысили 32 млн евро. Правительство Латвии несколько лет пыталось избавиться от своей доли в Ventspils nafta, но тщетно — покупателей так и не нашлось. До того момента, пока три организатора размещения — Parex banka, IBS Suprema и Suprema Securities — не решили устроить так называемый голландский аукцион. Весь пакет был раздроблен на небольшие доли, причем поступающие заявки с указанием количества акций ранжировались по цене в порядке убывания. В качестве окончательной назначалась минимальная цена, по которой можно продать весь объем

с53





Самый объективный критерий успеха IPO — динамика котировок после размещения

эмиссии. Участник аукциона, предложивший цену меньше цены отсечения, не получал ничего, поэтому инвесторы были заинтересованы в том, чтобы не занижать заявки. И хотя итоговая цена ненамного превысила стартовую (1,84 лата против 1,81 лата за одну бумагу), результат, по мнению аналитиков, оказался вполне достойным, если учитывать плачевное финансовое положение Ventspils nafta.

Аукцион — один из способов получить максимально возможную цену за акции, говорит **Николай Берзон**, профессор Высшей школы экономики. Тем не менее в России пока не проведено ни одного размещения по подобной схеме. Эмитенты в России (да и в мире) не слишком их жалуют, так как при размещениях «с молотка» ни компании, ни организаторы не могут контролировать состав будущих инвесторов. Значит, велика опасность того, что компания обзаведется нежелательными акционерами, готовящими недружественное поглощение.

**Александр Андреев**, директор управления акционерных рынков капитала МДМ-банка, добавляет: «Аукцион сам по себе не панацея, его успех зависит от того, насколько привлекательна стартовая цена».

## Берите оптом

СПАСЕНИЕМ ПРОБЛЕМНОГО РАЗМЕЩЕНИЯ могут стать один или несколько крупных инвесторов, которые возьмут на себя значительную долю эмиссии. Например, рекордно высокое IPO «Роснефти» прошло на верхней границе диапазона, спрос пре-

высил предложение на 150%, однако книга заявок могла бы остаться невыкупленной, если бы не стратегические инвесторы, которые приобрели 49% пакета. По словам президента «Роснефти» **Сергея Богданчикова**, из \$10,6 млрд эмиссии \$3 млрд вложили западные нефтяные компании: британская BP (\$1 млрд), малайзийская Petronas (\$1,5 млрд) и китайская CNPC (\$0,5 млрд). Таким образом они купили входной билет на российский рынок, надеясь принять участие в разработке перспективных нефтяных проектов. Известно также, что около \$1,2 млрд потратили крупнейшие российские предприниматели: \$700 млн вложил **Олег Дерипаска**, \$300 млн — **Роман Абрамович** и \$200 млн — **Владимир Лисин**. Более миллиарда долларов вложил «Сургутнефтегаз».

**Дмитрий Серебренников**, заместитель генерального директора ИК «Финам», говорит, что крупный инвестор хорош в том случае, если основные акционеры готовы сосуществовать с новым держателем значительного пакета своих акций. Даже 15-процентная доля в руках у одного владельца чревата утратой контроля над компанией, ведь инвестор потом сможет добрать на свободном рынке 10% акций, недостающих до блокпакета. А затем начать диктовать свои условия главным собственникам и вмешиваться в управление. В качестве примера Серебренников приводит банк Capitallica (третий по капитализации в Италии). Недавно его акционеры получили предложение продать их бизнес, поступившее от голландского бан-

ка ABN Amro, держателя всего 8% акций Capitallica. «Кто хочет себе таких неприятностей! — говорит Дмитрий Серебренников. — Обычно эмитент настаивает: не больше 5% акций в одни руки. Акционеры хотят привлечь деньги так, чтобы потом никто не путался у них под ногами».

## Утечка — двигатель торговли

АЗБУКА ПРОДАЖ ГЛАСИТ: чтобы оживить спрос, нужно создать у покупателя впечатление, что этим товаром заинтересовались другие клиенты. Такое креативное решение применили Credit Suisse и JP Morgan, занимающиеся вторичным размещением акций (SPO) Сбербанка. Активность индивидуальных инвесторов, низкая вначале, заметно усилилась после того, как в прессе появились сообщения, что в размещении примут участие обладатели преимущественными правами олигархи. Назывались имена **Сулеймана Керимова** («Нафта-Москва»), **Филарета Гальчева** («Евроцемент групп») и **Елены Батуриной** («Интеко»). Ажиотаж подогрели и «случайные» заявления чиновников о надежности бумаг Сбербанка. В результате в SPO приняли участие 46,27 тыс. российских граждан, подавших заявки на 21 млрд руб. (около \$800 млн). Таким образом, Сбербанк побил рекорд предыдущего «народного размещения» — IPO «Роснефти», в котором «физики» выкупили акций на \$750 млн.

Это нормальная практика, говорит **Давид Давтян**, специалист отдела корпоративного финансирования «Антанта капи-



## Любой продавец скажет: если товар плохо продается, снижать цену — последнее дело. Но в отношении акций уменьшение ценового диапазона часто оказывается весьма полезной мерой

тал», однако по-настоящему работает этот способ только при крупных размещениях с участием физических лиц. Ведь профессиональные участники руководствуются не столько настроениями коллег, сколько собственными лимитами и портфельными стратегиями.

«Вовремя распространенная информация о том, что в размещении собирается участвовать инвестор с именем, приводит к увеличению цены и подстегивает спрос. Это своего рода катализатор для всех остальных, — говорит Николай Берзон. — Но обманывать профессиональных участников рынка опасно: если сведения о суперинвесторе или сумасшедшей переподписке не подтвердятся, репутации организаторов и андеррайтеров будет нанесен серьезный ущерб».

### Сам себе покупатель

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ИНВЕСТОРЫ НЕ СОГЛАСНЫ на цену, которую запрашивает компания, а она отказывается снижать свои запросы, но не собирается откладывать IPO до лучших времен? Самим выкупать часть собственных акций, не раскупленных инвесторами.

В мае 2006-го под угрозой срыва оказалось IPO группы «Черкизово». Акционеры — Игорь Бабаев и его семья — отказались снижать цену, и в результате в середине road-show синдикат андеррайтеров покинули Morgan Stanley и «Тройка Диалог». Они справедливо указывали, что компания оценила себя дороже, нежели американская Tyson, испанская Samprofito или бразильская Sadia. Однако группе «Черкизово» удалось, не снижая диапазона, разместить таки в намеченные сроки 18,26% акций по цене \$15,25 за глобальную депозитарную расписку (коридор был \$14,75–20,25) — хотя и близко к нижней планке коридора, но все же выше минимальной цены. Успех объяснялся просто: размещение спас новый организатор IPO «Ренессанс Капитал», выкупивший на себя часть бумаг, не востребованных инвесторами.

Первым в нашей стране использовал этот способ производитель муки и комбикормов «Хлеб Алтая» (ныне «Пава»), в позапрошлом году разместивший 10% своих

акций на ММВБ и РТС. Официально сообщалось, что компания привлекла \$8 млн, но на самом деле, говорят инсайдеры, значительную долю эмиссии выкупили сам эмитент и андеррайтер «Финам». В результате чистых денег было получено якобы менее \$1 млн. Однако малоизвестная агропромышленная компания с оборотом \$81 млн обзавелась статусом публичной и при этом создала впечатление, что акции идут нарасхват. Это позволило ей затем активно занимать: сначала разместить облигационный заем на 350 млн руб. со сравнительно невысокой купонной ставкой 13% годовых, затем получить семилетний кредит на \$20 млн от корпорации IFC на льготных условиях и ссуду от Райффайзенбанка на 200 млн руб.

Тем не менее инвестбанкиры обычно отговаривают эмитентов от подобных действий: реальных денег компания не получает, в качестве пиара IPO слишком дорогой инструмент, а в долгосрочной перспективе и вовсе приносит лишь вред. Александр Андреев говорит: «В горизонте одного года все отлично — провели инвесторов, молодцы. Но в дальнейшем все это отойдет. Допустим, компании понадобится провести следующее размещение. По какой цене она будет размещаться и какие вопросы станут задавать инвесторы? Или же захочет продаться: по какой стоимости ее будут оценивать? Наконец, что произойдет, если компания захочет взять кредит под залог акций? С каким дисконтом они будут заложены?» Ясно, что группе «Черкизово», бумаги которой заметно подешевели после IPO, нелегко будет решить эти проблемы.

### Генератор ликвидности

ОСНОВНЫМ ПРЕПЯТСТВИЕМ ДЛЯ РАЗМЕЩЕНИЙ небольших, малоизвестных эмитентов является низкая ликвидность их бумаг. В самом деле, кто захочет покупать заведомо неходовые бумаги, которые будет трудно продать? В этом случае, убежден Николай Берзон, нужно самим создавать ликвидность. Суть в том, что сначала на свободном рынке продается небольшой пакет существующих акций. Затем инвести-

тента, начинает «раскручивать» эту бумагу, то скупая, то продавая ее, и таким образом оживляет торги. А когда рынок разогрет, настает черед серьезной допэмиссии: — крупного публичного или частного размещения, а то и нескольких размещений подряд. Процедура эта искусственная, но честная, отмечает Николай Берзон.

В нашей стране пионером такого способа, получившего название пре-IPO, считается парфюмерно-косметический концерн «Калина». Его генеральный директор и главный владелец Тимур Горяев совершил изыскную комбинацию: сначала продал пакет акций «Калины» банку ЕБРР, затем с помощью ЕБРР в апреле 2004 года провел IPO. Тогда 15% акций досталось инвесторам за \$20 млн. А еще через полтора года Тимур Горяев продал 20% своих акций зарубежным инвестфондам уже за \$74,4 млн. К тому времени стараниями «Тройки Диалог» (организатора IPO «Калины») рынок был разогрет, и бумаги «Калины» подорожали втрое. Позднее примеру «Калины» последовали «Белон», «Нутри-тек», «Трансаэро» и многие другие компании, начавшие свой путь на рынок публичного капитала с предварительных небольших размещений.

### В сокращенном виде

ЛЮБОЙ ПРОДАВЕЦ СКАЖЕТ: если товар плохо продается, снижать цену — самое последнее дело. Однако в отношении акций уменьшение ценового диапазона часто оказывается весьма полезной мерой. По той причине, что всегда находятся инвесторы, не боящиеся риска и готовые покупать, но по разумной цене. Тем более что сомнения их оправданны: сегодня на российском фондовом рынке наблюдается переизбыток денег, и эмитенты на радостях поднимают самооценку до облачных высот.

Александр Андреев поясняет: «После снижения ценового диапазона инвесторы могут пересмотреть заявки как в сторону увеличения объема покупки, так и в сторону его уменьшения. В какую именно — будет зависеть от качества сделки. Одно дело, когда компания имеет «дыры» в показателях, структуре управления, но при этом сама по себе перспективна, просто слишком высоко себя оценила. После снижения диапазона ее бумаги наверняка купят. И совсем другое — когда инвесторам она вообще неинтересна. Тогда снижай не снижай — не поможет. Лучше уж отложить размещение». **СФ**



КОНКУРЕНЦИЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ ВРЕДИТ БИЗНЕСУ. ОДНАКО НЕКОТОРЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ СОЗНАТЕЛЬНО ЗАСТАВЛЯЮТ СОТРУДНИКОВ ЖИТЬ ПО «ВОЛЧЬИМ ЗАКОНАМ». И ИЗВЛЕКАЮТ ИЗ ЭТОГО ПОЛЬЗУ. **текст: дмитрий лисицин**

## С кнутом за пряником



Топ-менеджер крупной торговой фирмы любит игру «утопи босса». Если отдел не справился с заданием, он вызывает людей к себе и предлагает тому, кто докажет, что глава отдела ошибся, занять это место. «Люди быстро втягиваются и начинают „валить“ боссов», — откровенничает бывший сотрудник этой компании.

Внутренняя конкуренция, как правило, мешает нормальной работе, но некоторые фирмы открыто сталкивают лбами своих сотрудников. Со стороны даже кажется, что они живут по «волчьим законам». Компании поощряют подобное поведение, если оно продиктовано особенностями их бизнеса. Скажем, фирмам, ориентированным на агрессивные продажи, соперничество между сотрудниками приносит очевидную пользу: продавцы

всегда находятся в «боевой» форме. Многие компании, работающие в сверхконкурентных областях (например, управление активами), тоже поддерживают агрессивную внутреннюю среду, чтобы заразить сотрудников духом настоящей конкуренции.

«Секрет фирмы» изучил пять наиболее распространенных моделей внутренней конкуренции, которые могут быть полезны, но не всегда безобидны.





## Игра на выбывание

КОГДА-ТО КОРРЕСПОНДЕНТ **СФ** собирался на первое в своей жизни собеседование и даже не догадывался, насколько коварным окажется потенциальный работодатель — небольшое отраслевое информативное агентство. Едва соискатель переступил порог офиса, как ему заявили, что он подходит. Но радость была недолгой. «В течение испытательного срока вы будете работать вместе с тремя другими претендентами на вакансию и получать только четверть ставки, — объяснил генеральный директор. — Потом я решу, кто из вас останется».

Игра на выбывание, в которой сильные сотрудники стремятся обойти слабых, — один из любимых работодателями видов внутренней конкуренции. Чаще всего этот прием применяют при подборе персонала: нанимают намного больше людей, чем нужно, а после испытательного срока оставляют только самых стойких. В результате компания получает самых стрессоустойчивых сотрудников. «Люди, которые прошли такое испытание, смогут работать в любой обстановке», — полагает генеральный директор компании Netlab **Марк Федин**.

Марк Федин известен как предприниматель, чьи компании (например, уже проданная консалтинговая фирма ВКГ) используют агрессивные методы работы. Недавно, например, он так отбирал менеджеров по продажам — раздал семерым кандидатам одну и ту же базу данных из 400 компаний и поставил задачу: продать больше всех по итогам испытательного срока. А тех, кто не вошел в тройку лидеров, уволил. «Это жестоко по отношению к людям, но хорошо для компании», — говорит Федин.

Подобная технология действительно выгодна работодателю. Во-первых, он быстро закрывает кадровые «дыры». А во-вторых, как считает старший консультант компании Antal International **Кристиан Лепольяр**, работодатель снимает с себя от-

ветственность за решение — он опирается на результат работы кандидата, а не на субъективную оценку.

Правда, этот метод вряд ли подходит для широкого применения. По мнению Марка Фекина, он годится лишь для подбора сотрудников, чьи результаты измеримы и зависят только от личных усилий. Так что состязания за вакансию обычно устраивают между сейлзами, страховыми агентами, клиент-менеджерами. Кроме того, компания вынуждена временно раздуть штат. Наконец, нет никаких гарантий, что агрессивные продавцы смогут хорошо показать себя в «спокойной» обстановке. «„Драчунов“ трудно удержать в компании. Как только драка заканчивается, они разбегаются», — говорит генеральный директор издательства «Гелеос» **Левон Григорян**.



## Гонка за призом

КОГДА ИЗ КРУПНОЙ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ уволился генеральный директор, ее владелец нашел интересный способ заставить «обезглавленную» фирму работать. Он объявил, что вакантное место достанется руководителю подразделения, которое добьется наилучших успехов по итогам квартала. Топ-менеджеры устроили настоящее соцсоревнование. Правда, собственник в итоге всех обманул — отдал должность стороннему кандидату.

В отличие от игры на выбывание, борьба за приз (в данном случае — должность) задействует не инстинкт самосохранения, а азарт. Чаще всего эту технологию применяют в отношении рядового персонала. «Соревнования нужны, чтобы людям не было скучно работать за маленькие деньги», — говорит генеральный директор компании Big Ben **Елена Калягина**. Стремясь показаться лучше, чем их обычно оценивают, работники способны выдавать буквально стахановские результаты.

Например, совладелец сети магазинов «шаговой доступности» Quick Market **Антон Калабин** сумел решить жизненно важ-

ный для фирмы вопрос всего за \$1500. Когда компании потребовалось срочно найти помещение, Калабин дал поручение директору по открытию магазинов и параллельно подключил двух сотрудников, которые никогда раньше этим не занимались. Победителю «забега» Калабин пообещал выплатить премию в размере гонорара, который мог бы получить посредник из агентства недвижимости. Первым задание выполнил именно тот человек, для которого это работа была новой. «Он был в компании не на лучшем счету, — говорит Антон Калабин. — Желание доказать, что он не хуже других, привело его к победе».

Состязание действительно способно встряхнуть даже демотивированных сотрудников. Однако, как считает управляющий партнер компании RqLab **Павел Буков**, гонка за призом эффективна лишь для небольших групп — если число участников забега превышает десять человек, она превращается в бессмысленную лотерею. «Участники соревнования должны иметь возможность следить за успехами друг друга, — объясняет Павел Буков. — В идеале их должно быть не больше трех-пяти человек». Кроме того, такая гонка задействует в основном краткосрочную мотивацию. «Чем дольше придется ждать приза, тем меньше у людей будет желания участвовать в игре», — говорит Павел Буков.

## Борьба за одеяло

У ПАРТНЕРОВ ВЕСЬМА ИЗВЕСТНОЙ консалтинговой фирмы нет ни четких обязанностей, ни закрепленных направлений бизнеса, ни даже подчиненных. За каждый управленческий ресурс они должны буквально бороться друг с другом. «Бред какой-то», — отозвался об этой системе глава компании-конкурента.

Между тем, конкуренция за внутренние ресурсы довольно часто встречается в организациях с горизонтальной моделью





управления. В них отсутствует собственник или единоличный руководитель, который направлял бы энергию сотрудников в нужное русло. Вместо него есть множество партнеров, чьи интересы часто вступают в противоречие.

Например, одна юридическая фирма применяет технологию, которую можно назвать перетягиванием управленческого одеяла. Идея состоит в том, чтобы заставить партнеров играть друг против друга на едином рынке проектов. Когда фирма получает заказ на услуги, информация немедленно рассылается всем сотрудникам и партнерам. Каждый из них сам решает, интересен ли ему проект, хватает ли ему квалификации и есть ли у него свободное время. Тот, кто откликнулся быстрее всех, получает как сам заказ, так и право сформировать команду из пожелавших работать над проектом сотрудников. Наиболее дорогих клиентов, естественно, расхватывают первыми, потом сотрудники делят оставшиеся куски пирога. Подобная система позволяет компании быстро реагировать на вызовы рынка — команды по обслуживанию самых важных клиентов формируются быстро и никогда не страдают от нехватки рабочих рук.

Впрочем, технология «управленческого одеяла» вряд ли приносит компании большую пользу: всегда существует риск того, что доступ к самым ценным проектам получат наиболее расторопные сотрудники, а вовсе не самые квалифицированные.

## Зоопарк

«НАШЕМУ ПРЕЗИДЕНТУ нужны не менеджеры, а верные комиссары, которые бы перед ним выслуживались», — пожаловался корреспонденту **СФ** в частной беседе HR-директор аграрного холдинга. — Нет больше сил на подковерную борьбу».

В среде животных близость к вожаку является признаком высокого статуса. Менеджеры некоторых российских фирм тоже стремятся во что бы то ни стало войти в ближний круг руководителя, а сами управленцы периодически поощряют то одного, то другого сотрудника. Естественно, заставляя их с удвоенной силой конкурировать друг с другом. По аналогии с животным миром подобную модель можно назвать зоопарком.

Примерно каждые полгода в крупной автомобильной компании меняется управляющий — им становится один из действующих менеджеров. Еще недавно руководителем был директор по маркетин-



гу, а сейчас — коммерческий директор (директора по маркетингу вернули на прежнее место). Борьбу за главный пост выигрывает топ-менеджер, который наиболее убедительно демонстрирует собственнику свои достижения. Правда, через какое-то время победителя резко опускают с небес обратно на землю — например, на прежнее место или на ступень ниже. А пост управляющего занимает следующий кандидат. При этом компания не увольняет менеджеров — их просто публично отчитывают перед всем коллективом. Но кандидаты на высокий пост никогда не переводятся.

«К подобным методам управления прибегают собственники, которые боятся потерять власть», — считает Левон Григорян. Постоянно приближая к себе то одного, то другого менеджера, собственник не дает ни одному из них возможности приобрести достаточный авторитет, чтобы влиять на стратегическое развитие компании.

Подобные модели внутренней конкуренции чаще используют не на уровне целой компании, а в рамках отдельных подразделений. Однако их эффективность в стратегическом плане не слишком велика — «разжалованные» сотрудники могут потерять доверие к руководителю и навредить предприятию.

## Управляемый моббинг

ДИРЕКТОРА КРУПНОЙ туристической фирмы можно назвать заядлой склочницей — она внимательно следит за конфликтами в компании и любит подливать масла в огонь. Например, не так давно, узнав, что между директором клиентского отдела и директором по специальным мероприятиям возникли разногласия, она вызвала одного из них к себе и рассказала, что соперник «поливает его грязью». Однако за действиями директора стоит не просто дурной характер — это продуманная стратегия.

Эскалация внутренних конфликтов, или управляемый моббинг, — довольно

распространенный прием в российских компаниях. Так, в начале прошлого года в компании, развивающей сеть товаров для дома, вспыхнула конфронтация между финансовым директором и топ-менеджерами коммерческого блока. Спор разгорелся буквально на пустом месте — директор по опту обвинил финансового директора в некомпетентности, а та ответила обидчику тем же. После этого сотрудники начали активно собирать доказательства того, что «враждебный» департамент работает хуже, чем их собственный.

Когда арбитром решил выступить один из акционеров, конфликт не только не утих, но и разгорелся с новой силой. Компания применила типичный инструмент эскалации — информационную асимметрию. Стороны излагали свою точку зрения по очереди — их ни разу не пригласили на «очную ставку». В результате спор, бушевавший примерно год, закончился уходом финансового директора.

Подобная модель внутренней конкуренции уникальна тем, что позиции участников зачастую кажутся совершенно бессмысленными. Многие менеджеры, не вовлеченные в конфликт, считали, что он не стоил и выеденного яйца. Однако владельцам бизнеса стравливание сотрудников может быть выгодно.

Раздувая внутренние конфликты, руководитель преследует в основном личные цели — концентрирует все рычаги управления в своих руках. Однако с точки зрения бизнеса эта выгода по меньшей мере сомнительна. Озлобленными и постоянно конфликтующими сотрудниками действительно проще управлять, но заставить их продуктивно работать весьма сложно.

Словом, иногда внутренняя конкуренция действительно помогает управлять бизнесом. Однако реакцию сотрудников, вынужденных толкаться локтями, вряд ли возможно просчитать до конца. И запускаемый механизм конкурентной игры может оказаться бомбой замедленного действия. **СФ**





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

### продаем

Банк 4119476

### покупаем

Банк 4119476

### услуги

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

Оценка 130-4962

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

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

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

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

**Приглашаем к сотрудничеству риэлтеров**

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

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

**Князев и партнёры**  
 Московская Коллегия Адвокатов

*«Опыт и знания  
 во благо клиентов»*

**Князев**  
 Андрей Геннадиевич  
 председатель коллегии

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6  
[www.kniazev.ru](http://www.kniazev.ru)  
 Т: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

**ЛИНК**  
 МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА

РАЗВИТИЕ - КОМПЕТЕНТНОСТЬ - УВЕРЕННОСТЬ

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

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

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

**Мы несем образование в самое сердце менеджмента**

Джеймс Флек, декан ШБОУ

День открытых дверей 17 марта в 11.00  
[www.ou-link.ru](http://www.ou-link.ru), e-mail: [mba@link.msk.ru](mailto:mba@link.msk.ru)  
 тел.: (495) 165-24-81, 166-58-83

**Окончание набора 23 марта (сентября)**

**Учебные центры ЛИНК**

Алматы 53-2514, Архангельск 61-5434, Астрахань 61-4486, 71-9228 Барнаул 24-1897, Белгород 26-1661, Брянск 67-4005, Великий Новгород 66-4585, Вильнюс 213-0452, Владивосток 32-7797, Владимир 33-0983, Волгоград 38-3655, Воронеж 59-8294, Донецк 335-5546, Дубна 40-773, Екатеринбург 371-6874, 374-0400, Ессентуки 36-5979, Железнодорожск 26-106, Жуковский 556-4989, Иваново 30-0490, Ижевск 56-2841, Иркутск 24-0222, Казань 554-5679, Калининград 53-0808, Кемерово 36-9729, Киев 238-6345, Киров 52-7516, Кишинев 20-3406, К.-на-Амуре 54-3074, Костомукша 66-621, Краснодар 75-1118, Красноярск 27-8801, Курск 58-1372, Пинецк 59-5716, Магнитогорск 20-8947, 20-6995, Минск 689-8089, Москва 165-2481, 231-3049, 105-8854, 609-0788, 123-9035, 362-7426, Муром 22-025, Мытищи 586-91-56, Наб. Челны 39-6711, Н. Новгород 36-3086, Нижний Тагил 25-6277, Новокузнецк 77-7029, Новороссийск 71-1775, Новосибирск 210-1179, Норильск 34-3248, Нягань 559-59, Омск 64-8777, Пенза 49-5308, Пермь 241-1606, П.-Камчатский 29-4952, Рига 728-5732, Р.-на-Дону 231-0010, Самара 247-6737, С.-Петербург 325-9401, Саратов 45-9559, Саров 64-341, Северск 77-6160, Смоленск 64-3206, Ставрополь 26-6696, Ступино 77-021, Сургут 50-0774, Тапшин 646-4281, Тихорецк 295-80, Тольятти 72-9656, Тула 36-4904, Тюмень 28-1463, Улан-Удэ 23-1247, Ульяновск 41-8081, Уфа 225-9824, Хабаровск 30-4546, Харьков 700-0009, Чебоксары 34-1260, Челябинск 265-7324, Череповец 57-0709, Черкассы 54-5222, Чита 35-1130, Ю.-Сахапунск 43-6300, Ярославль 72-5785.

E-mail: [mba@link.msk.ru](mailto:mba@link.msk.ru) [www.ou-link.ru](http://www.ou-link.ru) [www.mbaoubs.ru](http://www.mbaoubs.ru)



## Global Management Challenge

www.globalmanagementchallenge.ru



ИГРОКИ GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE ВЫШЛИ НА ФИНИШНУЮ ПРЯМУЮ: ПО РЕЗУЛЬТАТАМ СЛЕДУЮЩЕГО ИГРОВОГО КВАРТАЛА БУДУТ ОТОБРАНЫ УЧАСТНИКИ НАЦИОНАЛЬНОГО ФИНАЛА. КАЖДАЯ КОМАНДА ИДЕТ К ПОБЕДЕ СВОИМ ПУТЕМ, И СКОРО МЫ УЗНАЕМ, КАКОЙ ПУТЬ ОКАЗАЛСЯ САМЫМ ВЕРНЫМ. **ТЕКСТ: александр острогорский**

# Подготовка к спурту



можно получить представление о российской корпоративной практике.

Игроки большинства команд пошли по традиционному пути — они разделили между собой зоны управления, то есть назначили ответственных за маркетинг, управление персоналом, финансы и т. п. Именно так построена работа в команде «Астра», совершившей в прошлом квартале впечатляющий рывок вперед. «Каждый член команды имеет успешный управленческий, а также свой специфический опыт. В соответствии с этим опытом и произошло разделение на зоны ответственности», — рассказывает капитан команды **Дмитрий Столыпин**, курирующий зону маркетинга. — Полученные от симулятора отчеты каждый анализировал самостоятельно, предлагая затем остальным свою оценку ситуации». Собранная по кусочкам аналитика рассылалась всем участникам команды, решение же команда при-

Четвертый виртуальный квартал игры не преподнес больших сюрпризов. Достаточно одного взгляда на результаты, чтобы понять: некоторым командам победа в игре уже не светит.

А вот лидерам еще придется побороться друг с другом: не всем победителям прошлого квартала удалось сохранить за собой превосходство — конкуренты подтянули резервы и включились в борьбу за первые места в турнирных таблицах. Но рынок сохраняет общую положительную динамику, акции растут, и в последнем квартале кому-то посчастливится выплыть на этой благоприятной волне на самый верх. Эти участники и попадут в финал. Есть ли какой-нибудь философский камень, уни-

версальная формула для успеха в игре? Как мы уже убедились, на задачи, поставленные симулятором, нет единственно верных ответов. Но, может быть, существуют правильные подходы к управлению бизнесом? Перед решающей схваткой мы опросили участников команд-лидеров и узнали, какие методы они использовали.

Как оказалось, участники моделируют в игре те механизмы управления бизнесом, которые им хорошо знакомы. Поэтому, изучая работу отдельных команд,

## правила игры

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



нимала коллегиально, во время встречи. Такова в общих чертах классическая модель управления: функциональное разделение полномочий (топ-менеджеры) и коллегиальные органы принятия основных решений (советы директоров).

Изначально по такому же пути пошли многие команды, но под давлением различных обстоятельств им пришлось отказаться от этой схемы. «Например, в команде „Е-лена“ обязанности поначалу делили так: два человека отвечали за производство и персонал, два — за каналы сбыта, маркетинг и продажи, один человек — за финансы и анализ ситуации», — рассказывает Вячеслав Нефедов. — Но в ходе игры система поменялась: анализ ситуации проводился коллегиально в первые дни после получения отчета». Таким образом, все участники имели возможность повлиять на качество и основные акценты в анализе.

А вот в команде «АВБ-альянс» предварительный анализ данных с самого начала вел один человек. Он же готовил предварительные варианты решения, остальные члены команды подключались уже на стадии принятия окончательного решения. «Такая система позволяет обеспечить стабильность аналитического алгоритма», — утверждает капитан команды Дмитрий Фокин. Впрочем, подобная система предполагает незаменимость отдельного игрока и создает дополнительный риск. По словам капитана команды CBS 1 Геннадия Позняка, «иногда приходилось работать в условиях отсутствия двух и даже трех членов команды, и это сказывалось на результатах — количество ошибок возрастало».

В команде Gulfstream постарались избежать всех этих рисков. «Распределять обязанности мы не стали», — рассказывает Арман Сулейменов, — ведь кроме игры есть еще и работа, а мы стремились обеспечить эффективность команды в отсутствие любого из ее членов. Благодаря тому, что одним вопросом занима-

лись несколько человек, мы не упускали важных деталей, один обращал внимание на одно, другой — на другое. И в итоге получали полную картину».

Стремление совместно анализировать результаты, как и разделять ответственность за стратегические решения между членами управленческой команды, — характерная черта небольших компаний. Однако их работа часто бывает неэффективной, если в коллективе не выстроен процесс принятия решений. Чаще всего за его организацию отвечает капитан — он распространяет информацию, организует ее обсуждение, имеет право окончательного решения.

Кстати, в некоторых командах не поленились и формально закрепили соответствующие процедуры. Так, в CBS 3 регламент принятия решений был разработан после бурных споров, сопровождавших первый раунд. А в «Астре» этой проблеме посвятили несколько первых собраний. Как объясняет Дмитрий Столыпин, «мы сразу сформировали правила работы команды и распределили командные роли — постановщик, специалист, проблематизатор и так далее». В некоторых командах, например StepUP, этот процесс все еще продолжается. «У нас нет жесткого распределения функций — каждый член нашей команды сочетает в разные моменты в себе несколько ролей. Если взять теорию командной работы Такмана и Дженсена, то, возможно, такая ситуация отражает стадию развития группы от этапа формирования к этапу хаоса», — говорит Александр Федосеев.

Тем временем хаос нарастает и в самой игре. Если в первые раунды задачи были довольно ясными: «нарастить мускулы», выйти на рынок и закрепиться, то предсказать, что случится на финише, какие решения приведут участников к победе, довольно сложно. Но и ждать осталось недолго. □



**Денис Конанчук,**  
директор проектов  
центра инновационных  
образовательных  
технологий АНХ:

Лидерство в условиях новых рынков требует постоянного и динамичного развития, поиска новых путей и возможностей для роста. Минутная расслабленность, остановка или потеря концентрации может стоить прибыли. Но экономические показатели в этом квартале оказались очень сильными. Так, совокупная прибыль всех компаний-участников выросла в четыре с половиной раза — до 15 млн евро. Это произошло не столько за счет роста выручки, сколько за счет оптимизации издержек. Игрокам удалось наконец привести свои компании в нормальное состояние и избежать неоправданных дополнительных расходов. Снижение расходов тоже свидетельствует о завершении инвестиционной фазы развития большинства компаний: они перестали увеличивать штат сотрудников, наращивать производство, повышать количество агентов. Настало время собирать урожай и получать дивиденды от вложенных инвестиций. Что примечательно — продажи компаний выросли в традиционно «мертвый сезон», после новогодних и рождественских праздников. Это объясняется тем, что многим наконец удалось обеспечить нужные объемы производства и решить, казалось бы, хроническую проблему дефицита своей продукции. Спрос на продукцию вырос благодаря новинкам, которые вывели на рынок некоторые компании, — расходы на исследования и разработки новых товаров начали приносить свои плоды. Отчасти помогли хорошие новости с крупнейших мировых рынков — Китая и Индии. Этой ситуацией могли воспользоваться компании, делавшие ставку на электронную коммерцию, так как доступ к покупателям из Китая и Индии был возможен только через интернет.

classified

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118,  
943-9125, 943-9108

**Руководитель проектного департамента**

**Требования к кандидату:** М/ж, от 30 лет,  
о/р от 5 лет на руководящей позиции в сфере PR или маркетинга.  
Свободный Англий

**Обязанности:** руководство департаментом (организация рабочего процесса, контроль качества, подбор команды для реализации проектов), контроль реализации проектов, развитие клиентских отношений.

**Условия:** Курская, от 2500 у.е. + бонусы + соц. пакет.

Тел. 917 00 80 (Евгения) e-mail: imahr@ima-consulting.ru www.ima-consulting.ru



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

## ГРУППА 1

| МЕСТО | КОМАНДА      | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|--------------|------------------|--------------|---------------|
|       |              |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | АмГУ         | 1,134            | 61,309       | 46,512        |
| 2     | Байкал       | 1,102            | 2,607        | 42,377        |
| 3     | Лаборанты    | 0,849            | 47,909       | 9,690         |
| 4     | Юниаструм    | 0,498            | 43,516       | -35,659       |
| 5     | Gameland     | 0,091            | -54,500      | -88,243       |
| 6     | DevImpAct    | 0,042            | -81,166      | -94,574       |
| 7     | Забайкалье   | 0,000            | 0,000        | -100,000      |
| 8     | Dolphingames | 0,000            | -100,000     | -100,000      |

## ГРУППА 2

| МЕСТО | КОМАНДА             | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|---------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                     |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | StepUP              | 1,078            | 16,541       | 39,276        |
| 2     | АВБ – Перспектива   | 0,872            | 20,442       | 12,661        |
| 3     | Funky               | 0,870            | 50,519       | 12,403        |
| 4     | Калужские менеджеры | 0,833            | 53,407       | 7,623         |
| 5     | ENGEC Decisions     | 0,766            | 119,484      | -1,034        |
| 6     | CluMBA              | 0,719            | 15,040       | -7,106        |
| 7     | Кубань-ЛИНК         | 0,486            | -27,463      | -37,209       |
| 8     | Е-хе Т-34           | 0,000            | -100,000     | -100,000      |

## ГРУППА 3

| МЕСТО | КОМАНДА                  | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|--------------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                          |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | Е-лена                   | 1,232            | 21,619       | 59,173        |
| 2     | Фрилансер                | 1,182            | 40,380       | 52,713        |
| 3     | АВБ – Развитие           | 1,171            | 33,676       | 51,292        |
| 4     | АК БАРС                  | 1,074            | 47,527       | 38,760        |
| 5     | Приморский деловой центр | 0,751            | 69,144       | -2,972        |
| 6     | Е-хе StratEx             | 0,749            | 4,755        | -3,230        |
| 7     | Удача                    | 0,637            | -1,393       | -17,700       |
| 8     | КОНТРАСТ                 | 0,000            | 0,000        | -100,000      |

## ГРУППА 4

| МЕСТО | КОМАНДА             | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|---------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                     |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | CBS 1               | 1,231            | 26,646       | 59,044        |
| 2     | АВБ – Альянс        | 1,057            | 18,898       | 36,563        |
| 3     | NSTU_Managers       | 1,050            | 30,760       | 35,659        |
| 4     | Е-хе ExciTeam       | 1,028            | 27,070       | 32,817        |
| 5     | R 52                | 0,966            | 57,329       | 24,806        |
| 6     | Gulfstream          | 0,877            | 13,307       | 13,307        |
| 7     | Сибирская стратегия | 0,743            | 27,009       | -4,005        |
| 8     | ЕВРАЗИЯ             | 0,671            | 38,351       | -13,307       |

## ГРУППА 5

| МЕСТО | КОМАНДА                   | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|---------------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                           |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | Сборная РЭА им. Плеханова | 0,973            | 23,634       | 25,711        |
| 2     | Студенты                  | 0,926            | 31,161       | 19,638        |
| 3     | Е-хе Гиганты мысли        | 0,805            | 16,498       | 4,005         |
| 4     | МИРИТ МГУ                 | 0,644            | 33,333       | -16,796       |
| 5     | ЧАПП                      | 0,489            | 44,675       | -36,822       |
| 6 – 7 | ИНТАЛЕВ                   | 0,382            | -21,237      | -50,646       |
| 6 – 7 | Инкубатор                 | 0,382            | -21,237      | -50,646       |
| 8     | Победа                    | 0,323            | 1,254        | -58,269       |

## ГРУППА 6

| МЕСТО | КОМАНДА               | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|-----------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                       |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | CBS 2                 | 1,195            | 15,571       | 54,393        |
| 2     | Перспектива           | 1,098            | 53,782       | 41,860        |
| 3     | Е-хе REPCO            | 0,714            | 23,103       | -7,752        |
| 4     | Lucky Beggars         | 0,669            | 53,793       | -13,566       |
| 5     | ВИС`С                 | 0,644            | 27,525       | -16,796       |
| 6     | МОСТ                  | 0,611            | 6,818        | -21,059       |
| 7     | ROCKWOOL Dynamics     | 0,533            | 99,625       | -31,137       |
| 8     | Moscow President Club | 0,061            | -53,788      | -92,119       |

## ГРУППА 7

| МЕСТО | КОМАНДА      | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|--------------|------------------|--------------|---------------|
|       |              |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | CBS 3        | 1,114            | 45,241       | 43,928        |
| 2     | ААА          | 1,088            | 52,595       | 40,568        |
| 3     | ВСГК         | 1,078            | 23,482       | 39,276        |
| 4     | Аквартис     | 0,935            | 29,861       | 20,801        |
| 5     | Unity        | 0,867            | 46,206       | 12,016        |
| 6     | Victory      | 0,832            | 110,633      | 7,494         |
| 7     | SIFE РГПУ    | 0,661            | 18,036       | -14,599       |
| 8     | Саха Даймонд | 0,005            | -95,968      | -99,354       |

## ГРУППА 8

| МЕСТО | КОМАНДА          | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                  |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | Под ключ         | 1,379            | 37,214       | 78,165        |
| 2     | Сибирский резерв | 1,186            | 28,216       | 53,230        |
| 3     | Астра            | 1,165            | 32,688       | 50,517        |
| 4     | Executive MBA    | 1,027            | 51,475       | 32,687        |
| 5     | Команда 1        | 0,936            | 9,988        | 20,930        |
| 6     | Агентство        | 0,831            | 62,941       | 7,364         |
| 7     | Энергия          | 0,722            | -5,867       | -6,718        |
| 8     | Rockwool Fresh   | 0,302            | 2,027        | -60,982       |



# спроси секрет фирмы



АННА МУЗЫКА

Владимир ДЕВЯТОВ,  
Таганрог

## Право на лево Как пресечь «левые» заработки на фирме?

Превентивные меры в этом деле куда важнее наказания — когда ваза уже разбита, ругать ребенка бессмысленно. Причем одними выборочными проверками и техническим контролем, например установкой камер наблюдения и проверкой электронной почты, не обойтись. Руководитель должен контролировать степень загруженности сотрудника, сопоставлять результаты его работы с результатами других сотрудников на аналогичных должностях — показатели любителей «похалтурить» будут явно ниже нормы.

Вторая проблема находится в сфере мотивации. «Недавно мы провели опрос сотрудников: что их удовлетворяет или не удовлетворяет в работе, — рассказывает директор по персоналу сети «Связной» Антон Кравченко. — Оказывается многие не видят реальной связи между своей результативностью и деньгами, которые они получают». Когда такая связь установлена, у работника появляется стимул бросить все силы на основную работу. Одновременно возникает опасение, что «халтура» может обойтись дороже — вместе с работой можно потерять и репутацию на рынке труда.

Наконец, по мнению Антона Кравченко, далеко не всегда «левые» заработки являются злом. «Задача любого руководителя и службы HR — получить хорошего профессионала за небольшие деньги, — говорит он. — Поэтому зачастую компании сознательно дают возможность сотрудникам дополнительно заработать — в условиях экономии это единственный способ удержать людей». Вместе с тем руководитель должен следить за тем, чтобы «левая» работа не шла в ущерб основной.  

Наталья КОРЕНЕВА

## Вы уволены Мне предстоит уволить сотрудника, а опыта нет. Какие слова нужно произнести, чтобы не нанести человеку психологическую травму?

Если причина увольнения серьезная, то, возможно, сотрудник уже догадывается, что рано или поздно его попросят уйти. Но в любом случае известие все равно окажется для него неприятным. Говорить с человеком лучше всего с глазу на глаз, без свидетелей. Для начала стоит завести разговор о чем-то хорошем — перечислить его положительные качества, вспомнить достижения. Затем наступает самое сложное — сказать, что пути компании и сотрудника разошлись. Каких-то особенных фраз, способных смягчить удар, никто пока не изобрел. Не стоит

ходить кругами, решение нужно объявить спокойно и четко. Не следует оправдываться — такое решение компании, и в нем нет ничего личного. А напоследок еще раз скажите о чем-то хорошем — подчеркните, что сотрудник обладает несомненными достоинствами, которые помогут ему проявить себя в другой компании. Если человеку полагается какое-то выходное пособие, тоже скажите об этом. Соблюдение компанией своих обязательств — лучшая гарантия того, что бывший сотрудник справится с эмоциональным шоком после увольнения.  

Антон КУЛАКОВ,  
Екатеринбург

## Секретные файлы Хотим проверить фирму, которую собираемся купить. Какими источниками пользуются профессиональные бизнес-разведчики?

В отличие от рейтинговых агентств, бизнес-разведчики не обращаются за информацией к интересующей их компании. Они используют сторонние легальные источники. Ведь любая компания-объект оставляет много «следов». Во-первых, она сдает отчетность в госорганы. Среди них — комитет по статистике, налоговая инспекция, таможня, Банк России и т. д. Большая часть таких сведений — открытая информация, хотя и труднодоступная. Чтобы сэкономить время, бизнес-разведчики используют знакомых специалистов, работающих в нужных ведомствах. Во-вторых, у интересующей вас компании есть партнеры, в том числе и бывшие. Их мнение может

оказаться особенно полезным. В-третьих, если компания, о которой надо собрать сведения, крупная, следы можно найти и за границей, где у нее могут быть счета и партнеры. Правда, самостоятельно составить зарубежное досье на компанию довольно сложно. Бизнес-разведчики обычно обращаются к специализированным агентствам — зарубежным коллегам. И, наконец, не стоит пренебрегать информацией от частных лиц. Здесь помогут независимые эксперты и консультанты, которые работают в той или иной отрасли, а также бизнес-журналисты. Еще большую ценность представляют бывшие сотрудники изучаемой компании.  

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



# принципы

## Тагира Яппарова

Председатель совета директоров и президент компании «АйТи» занимается взаимоисключающими вещами. Он управляет талантами, внедряет регламент и борется с бюрократизацией. А себя называет **играющим тренером**.

**Мы все спортсмены.** И, как в спорте, любое отключение от практики ведет к потере квалификации. Надо постоянно быть в форме.

**Около 30% своего времени руководитель должен тратить на отношения с клиентами.** Я лично встречаюсь с ними. ИТ-компания должна устранять проблемы, предлагать эффективные решения. А желания клиентов обычно утилитарны — им нужно не самое новое и передовое, а «чтобы работало». В отношениях с заказчиком я выступаю как играющий тренер. Многие вещи трудно изучить по книгам.

**Мы работаем с талантами, а «управление талантами» — само по себе противоречие.** Организовать работу талантливых людей непросто, но нужно. Выход — разделение карьерных моделей: таланты — это развитие, а те, кто ориентируется на стабильность, задействованы в операционном бизнесе.

**Коллективное бессознательное страны определяет коллективное бессознательное компании.** Когда мы стартовали в начале 1990-х, мы были небольшой лабораторией и нам хватало одного-двух проектов. Потом пришли люди, закончившие получать образование в 1990-е. Это было дезориентированное поколение, качество образования сильно упало. Сейчас поколение более спокойное, но и более прагматичное. Такая же ситуация была в кризисные 1930-е годы в США: слом привычного уклада, дезориентация населения. Но в те же годы были созданы такие компании, как GE и HP.

**Меня расстраивает, когда люди не признают ошибок.** Когда позиция «я всегда против», или «виноваты другие», или «надо защитить честь мундира». Из-за амбиций и дискуссий теряется море времени и сил.

**Вокруг лидера всегда создается легендарный имидж.** Сам слышал легенды о себе. Мне передавали, как



один сотрудник рассказывал знакомым, что я вечно провожу время на Канарах и мало занят в текущем бизнесе. Хотя работали мы в соседних помещениях, он просто не знал меня в лицо. Поэтому я понял, что в больших компаниях есть коммуникационный разрыв и непонимание, чем занимается топ-менеджмент. Я приложил много усилий, чтобы этот разрыв сократить.

**Я вижу несколько задач лидера в нашей компании.** Первая — создавать ценности. Вторая — сделать организацию более плоской, без лишних иерархических уровней. Третья задача — администрирование. Это называется задать ритм: планирование, отчетность, регламент. Четвертое — общение с внешним миром, формирование имиджа компании.

**Иерархические модели — это удобно.** Вот мой начальник, и все вопросы к нему. Такая форма защиты: начальник не даст в обиду. Удобно, но неэффективно. Межфункциональные команды — сложно, но эффективно.

**Размер дает устойчивость.** Есть идея, что компания — отражение руководителя. Но в большом бизнесе это сглаживается. Многие неидеальные по своим личностным качествам начальники отлично управляют. А сбалансировать и нивелировать недостатки руководителя помогает правильно подобранная команда управленцев.

**Даже высокий профессионализм не оправдывает нелояльности.** Если надо повысить профессионализм — мы научим, это займет год-два. Главное — желание работать в компании. Это командная игра, как футбол.

**Есть выражение: с ним можно пойти в разведку.** Многие, с кем я работаю, не обязательно нравятся. Профессионал должен быть надежен, чтобы с ним можно было решать задачи.

**Я сознательно разделяю личную жизнь и работу.** Это легко смешать — дома как на работе, на работе как дома, получается колхоз. Работа занимает у нас большую часть жизни, и хочется защитить личное. **СФ** записал **Владимир Гендлин**

ДМИТРИЙ КОСТЮКОВ. 18