

Почему японский ресторан должен быть космополитом с. 22
Замкнет ли в «голубом океане» интернет из розетки с. 19
Как монополисту рынка победить розницу с. 60

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

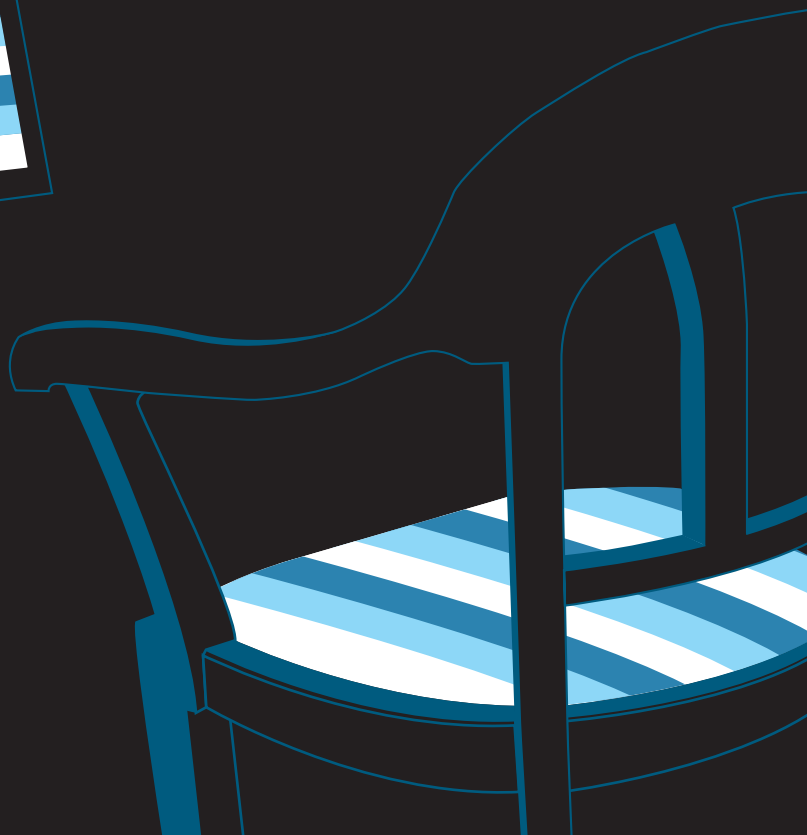
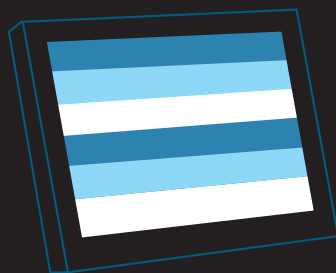
№10 (242) 17.03 — 23.03.2008
www.sf-online.ru

40%

в год прибавляет рынок
энергетиков — на зависть
производителям обычной
газировки с. 26

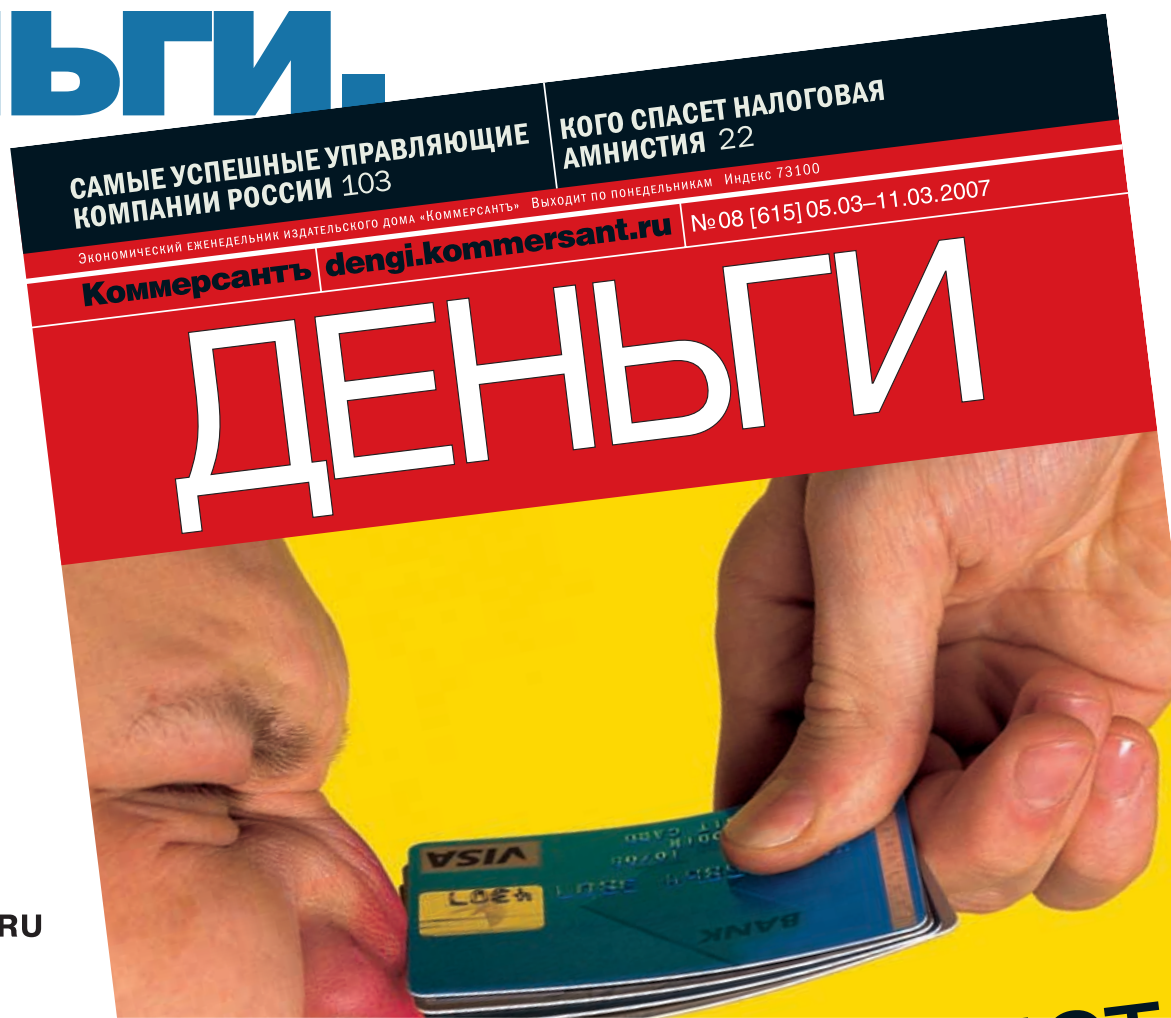
МОДНЫЙ ФРЕНД

Зачем крупные бизнесмены пошли в блогосферу с. 42





Коммерсантъ. Все за наши деньги.





19

«Мы осваивали технологию PLC с нуля. Зато можем молниеносно наращивать абонентскую базу. В этом нашей технологии нет равных»

частная практика

- 14 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ЗАКУСКА НА ПРОБУ** Крупнейший в России производитель сгущенного молока «Эрконпродукт» вышел на новые для себя рынки плодоовощных консервов и снеков. Первый компания распробовала, а вот чипсы удовольствия не доставили
- 19 ЭКСПЕРИМЕНТ ЗАМЫКАНИЕ В СЕТИ** За три года провайдер «Электро-ком» добился вдвое меньшего, чем собирался сделать за год. Но продолжает развивать «интернет из розетки»
- 22 ЭКСПАНСИЯ БОРЩ С ИЕРОГЛИФАМИ** Совладельцы холдинга Ginza Project не стали стилизовать свои японские рестораны под Японию, а сделали ставку на разнообразное меню
- 26 КОНКУРЕНЦИЯ ЖИВАЯ ВОДА** Российские производители энергетических напитков без боя сдали рынок международным игрокам. И ждут, не представится ли шанс заработать на остатках

лаборатория

- 42 КОММУНИКАЦИИ БЛОГ С НИМИ** Крупные бизнесмены один за другим открывают блоги. Что это: новая игрушка или подмога бизнесу?
- 48 ИНВЕСТИЦИИ РЫНОК-ТЕРМИНАТОР** В России обнаружился рынок, претендующий на роль первого в современной России «сжигателя состояний». Это недвижимость
- 52 ЭКОМАРКЕТИНГ ЗЕЛЕННЫЙ ЗУД** Мода на все натуральное и экологически чистое докатилась до России, но продвигается с трудом
- 56 БАНК РЕШЕНИЙ ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ** автору февральского кейса «Секрет фирмы» и новый кейс для читателей журнала
- 63 РЕЦЕНЗИЯ ЛЕКЦИЯ О ВРЕДЕ КУРЕНИЯ** Virtuозная повесть, посвященная курильщикам, сотрудникам-бобрам, ленивым топ-менеджерам и прочим препятствиям на пути к светлому будущему



42

Для создания правильного имиджа должно неукоснительно соблюдаться одно правило: человек должен вести свой блог сам

06 дневник наблюдений

Чем ФСФР намажет биржу, чтобы сделать ее пятой в мире по капитализации / Кого Сбербанк собирает в «Сберкарт» / Как глава Министерства регионального развития Дмитрий Козак думает оседлать цены на жилье / Почему пока еще президенту Владимиру Путину рождаемость милее смертности / Что выгоднее — не продавать «Лебедянский» или не покупать «Лебедянский» / Что крупнейший в России производитель слабоалкогольных коктейлей «Хэппилэнд» ищет в вине / Чем золото лучше газа / Почему мужчины обошлись СТС дороже детей и женщин / Почему Rambler одной ICQ мало / Что «Олма» ищет в интернете и что может потерять в нем / Можно ли, пролив \$90 млн, заработать \$10 млрд

идеи

- 30 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ИГРИВОЕ ИЗМЕРЕНИЕ** Веб меняет лицо: социальные сети, многопользовательские игры, домашние страницы и магазины уходят в 3D-мега вселенную
- 36 WOW** Меблировка на вынос / Операция «Теплые руки» / Механические губы сменяют видеодialog / Книжные барыги или фореиторы прогресса?
- 38 МЫСЛИ СООБЩЕСТВА ДЛЯ ПРОФИ** постепенно приходят на смену веб-объединениям, открытым всем и каждому
- 40 МЕТОДЫ ДИСТРИБУЦИЯ В ПОЛЬЗУ БЕДНЫХ** Индийский миллиардер Ратана Тата тоже развивает нанотехнологии: готовит выпуск 1 млн автомобилей Tata Nano ценой \$2500
- 41 СВОЯ ИГРА МУКЛЫ МУЧЕНИЧЕСКИЕ** Странные депрессивные куклы, порожденные Полиной Волошиной и Линор Горалик, вышли на безубыточность

принципы

«Некоторые ругаются: почему не поставили в известность? Я же говорю: решил проблему — молодец, и молодец, что меня не потревожил»

Владислав Дудаков 66

В колонках

Мне казалось, что потрясающие продавцы должны идти одной дорогой — вверх. Но однажды я такого продавца поставил управлять, и начался бедлам. Проблема решилась, когда я передвинул его в отдел закупок, где подчиненных полтора человека

Евгений Чичваркин 39

в блогах 38

Если вы руководите бизнесом, вот вам совет. Постарайтесь собрать побольше привлекательных персон. Люди невольно начинают работать интенсивнее в окружении красавцев или красавиц

Дональд Трамп

Ориентироваться на постоянных покупателей или на случайных? Преимущество массы — в объемах спроса. Козырь «лоялистов» — в постоянстве внимания и готовности потратиться. Выбор неочевиден, но его непременно придется сделать

Сет Годин

04 почта

62 спроси Секрет фирмы

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

Юне. Информационные технологии 31 марта
Кабинет 14 апреля

Каталог франшиз 21 апреля

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок:
(495) 921-2353, (499) 943-9112,
943-9110, 943-9108

Редакция журнала

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

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

специальные корреспонденты КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН

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

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

тематические страницы «ЮНЕ», **информационные технологии** — ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), АЛЕКСАНДР ВАСИН (художник), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН

билд-редактор ИРИНА МАЙОРОВА

фоторедактор ОЛЬГА ЕПЛОВА

литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА

верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77–27233 от 26.02.2007

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

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

ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR

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

ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

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

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ

«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Куола

тираж номера 43 900 экз. **цена свободная**

АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

Тел.: (499) 943–9709, (499) 797–6996

E-mail: sf@kommersant.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

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

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

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

«Читая номер, обнаружил связь между двумя центральными статьями — про ненормальных менеджеров и куртуазных карьеристов. Их герои могут быть упомянуты как в одной, так и в другой статье. Например, 23-летний консультант Дмитрий Паваренкин, пишущий письмо президенту, наверняка не относится к молодым людям, которые „идут за «Клинским»“. А многие студенты-карьеристы способны привнести в бизнес свежие, нестандартные идеи.

На днях я увидел резюме. В графе „Образование“ молодой соискатель указал степень MBA. Прелесть в том, что получит он ее только в 2010 году! Я поразились такой виртуозности. Совершенно согласен с журналистами **СФ**: в бизнесе, как и в искусстве, открытия совершаются людьми, далекими от традиционных установок. Об этом должны помнить и маркетологи, которые воспринимают молодежь как тусовщиков, и хедхантеры».

Михаил Суворов, Санкт-Петербург

«Ненормальный менеджмент», «Куртуазные карьеристы»

СФ №09(241) 10.03.2008

«А почему вы думаете, что поиск „ненормальных“ сотрудников — это какая-то модная фишка? Такие люди всегда были и будут в компаниях. Только не факт, что они так уж полезны для бизнеса. Я сам работал с некоторыми типажам (назовем их политкорректно — нестандартными) и не могу сказать, что они дали компании что-то полезное. Скорее наоборот, мешали остальным сотрудникам. Мне кажется, все должно идти от руководителя: если он сам является девиантом, то к нему потянутся подобные люди, и им будет вместе комфортно. А если первое лицо — педант и консерватор, то все отклонения будут его только раздражать. Разве что он специально пригласит какого-то „шута горохового“ и будет ставить на нем управленческие опыты. Есть и еще один момент. Для того чтобы увидеть в нестандартных людях что-то выдающееся, нужно обладать особой проницательностью, а это, к сожалению, не каждому дано».

Сергей Песцов, Москва

«Ненормальный менеджмент»

СФ №09(241) 10.03.2008

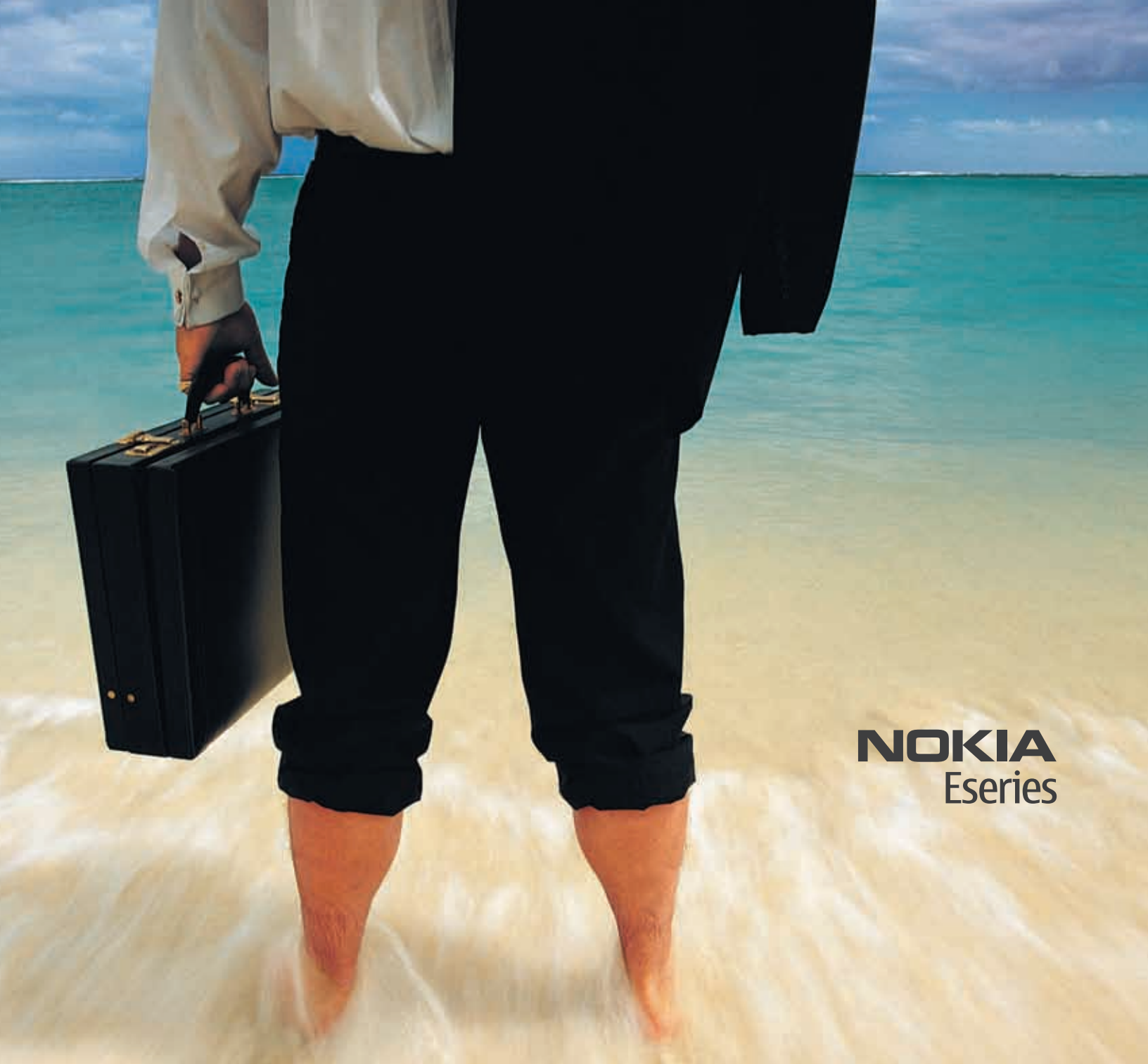
«Стратегия мини-салонов „Маникюр-экспресс“ кажется логично выстроенной, и ценообразование (средний сегмент) не противоречит выбранному позиционированию — быстрое оказание услуги. Но мысль развивать делюкс-салон под той же торговой маркой убийственна. Все-таки быстрота в сознании целевой аудитории редко сочетается с высочайшим качеством. Понятно желание испытать на прочность ту же идею в более высоком ценовом сегменте, но просто необходимо запустить новую торговую марку, чтобы не размывать ценовые границы существующей.

Еще интересно было бы подумать о мужском сегменте и о запуске в нем специализированной торговой марки. 15% посетителей-мужчин в салонах „Маникюр-экспресс“ вряд ли говорят о невостребованности этой услуги. Розово-конфетная торговая марка создает проблему. Запустите мужские мини-салоны в местах, где проходят много мужчин, выберите верное гендерное позиционирование, хороший message (например, „делаем мужские руки золотыми“) — и вперед. Даже персонал не нужно менять: сотрудницы могут работать и в женских, и в мужских салонах сети».

Денис Разжицаев

«Коготок увяз»

СФ №08(240) 03.03.2008



NOKIA
Eseries

рабочее место | под солнцем

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



Nokia E51

дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с12

пять примеров → с13



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ

Налоговыми поблжками ФСФР рассчитывает заманить инвесторов на биржу

ФСФР подготовила предложения, которые должны к 2012 году превратить Россию в финансовый центр мирового значения. Очевидно, часть их придется внедрять добровольно-принудительно. ТЕКСТ: юлиана петрова

За уши в рай

Отечественный финансовый рынок занимает 12-е место по объему капитализации в мире. И, по оценкам Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР), к 2012 году поднимется на десятое место, а к 2020-му — на пятое. Чтобы форсировать этот процесс, регулятор разработал новую стратегию развития.

Трансформация России в мировой финансовый центр без должного количества инвесторов невозможна, а добиться их лояльности ФСФР планирует с помощью налоговых льгот. Служба предлагает снизить ставку налога на доходы от реализации ценных бумаг до нуля. Сегодня «физики» платят 13% с разницы между ценой продажи и ценой покупки ценных бумаг, а для юрлиц прирост капитала трактуется как часть налогооблагаемой базы по налогу на прибыль, ставка которого 24%.

Юристы предупреждают о неизбежном всплеске популярности схем ухода от налогов, основанных на манипуляциях с ценными бумагами. «Любые налоговые льготы — это палка о двух концах, — говорит Александр Ермоленко, руководитель корпоративной практики компании „ФБК-право“. — Это как с налоговыми льготами для инвалидов. Компании стали активно приглашать инвалидов в номинальные учредители и нанимать на низкооплачиваемую работу, но вряд ли их материальное положение от этого поправилось».

Инвестбанкиры же восприняли нововведения с энтузиазмом. «Эта льгота поможет привлечь инвесторов на отечественные биржи — прежде всего тех, кто вкладывается в бумаги эмитентов из СНГ и Восточной

Европы», — полагает Асхат Сагдиев, президент группы «Ист коммерц». Правда, конкурентоспособность любого финансового центра зависит не только от налогов. В Великобритании, например, с каждой сделки с бумагами эмитента, зарегистрированного в британской юрисдикции, платится налог с оборота. Но это не помешало формированию отличного ликвидного рынка.

Однако основные заботы ФСФР все же связаны не с тем, чем завлечь инвесторов, а прежде всего с решением вопроса о «морковке» для эмитента. Наши же предприятия не спешат размещаться: за 2005–2007 годы IPO провели лишь 72 компании из РФ и стран СНГ из более чем 5,8 млн ОАО.

В ФСФР решили, что негоже эмитентам самим решать, привлекать чужие деньги или нет. Теперь регулятор намерен исправить это упущение, то есть обязать акционерные общества с 2012 года проводить IPO в России «по истечению трехлетнего периода с момента организации». Трудность в том, что львиная доля наших ОАО — это осколки приватизации 1990-х годов. Непонятно, с какого момента вести отсчет этих трех лет? По замыслу ФСФР, заключение о том, обязано ли ОАО размещаться или нет, даст независимый инвестиционный эксперт. Чем это обернется, понятно — настоящей кормушкой для таких экспертов.

В пункте о принудительном размещении много спорного и неясного. «Нельзя равнять всех эмитентов под одну гребенку, нужны количественные ограничения. Например, ритейлеру с выручкой \$200 млн не стоит и мечтать о бирже, тогда как для промышленного предприятия те же \$200 млн вполне подходящий размер для выхода на IPO», — поясняет Асхат Сагдиев.

Практики же говорят, что предприятиям придется выбирать между плохим и очень плохим вариантами. Либо пойти на IPO, истощив все резервы и без особых надежд на успех, либо отказаться и получить штрафные санкции вплоть до ликвидации юрлица.

Противоречивость документа, похоже, сознают и в самой ФСФР. В службе подчеркивают, что он еще должен пройти обсуждение как среди профессиональных участников рынка ценных бумаг, так и в Минфине и других правительственных ведомствах. Практики к этим обсуждениям относятся с опаской. «Если захотят заставить — заставят обязательно», — убежден Александр Ермоленко. □

Российские власти всерьез озаботились созданием национальной платежной системы. Однако главными ее участниками, похоже, будут госбанки. **ТЕКСТ: юлия гордиенко**

Платежно-политическая система

Изначально система «Сберкарт» создавалась для одной-единственной кредитной организации — Сбербанка. Однако стратегия себя не оправдала: одного банка, пусть даже он лидер рынка, оказалось недостаточно для построения полноценной платежной системы, и в 2005 году было решено сделать ее межбанковской. До недавнего времени она включала лишь 14 небольших, преимущественно региональных банков. В сентябре прошлого года «Сберкарт» даже заявила о начале разработки нового названия для системы: в компании решили избавиться от прямых ассоциаций со Сбербанком.

Реальные подвижки начались лишь в 2008-м. В середине января в объединение вступил Транскредитбанк, обслуживающий ОАО «Российские железные дороги». Теперь о возможности входа в «Сберкарт» заявляет второй по величине российский банк — ВТБ. «Такая идея существует, и вопрос сейчас обсуждается, хотя окончательного решения по нему пока нет», — заявил **СФ** зампред правления ВТБ Василий Титов. Тем не менее игроки рынка восприняли интерес ВТБ к платежной системе Сбербанка как знак. «Для меня это сигнал: „Сберкарт“ начала делать конкретные шаги по созданию национальной платежной системы», — говорит директор департамента платежных карт Промсвязьбанка Елена Дворовых.

Однако для организации полноценной национальной платежной системы ни нового имени, ни старых лоббистских возможностей Сбербанка недостаточно. «Проблема „Сберкарт“ в том, что банк изначально использовал собственный стандарт программного обеспечения, несовместимый с Visa и MasterCard», — заключает директор по развитию бизнеса ТКС-банка Игорь Гайдаржи. Это ограничивает количество точек приема карты: для того чтобы ею можно было расплачиваться, нужны специальные банкоматы и POS-терминалы. Поэтому пока существует серьезный барьер для желающих присоединиться к системе банков:

Участие ВТБ в системе «Сберкарт» призвано придать ей национальный статус

ВТБ фактически предстоит создать вторую сеть приема карт. «Многие банки принимают „Сберкарт“ только в пунктах выдачи наличных в офисах банков», — признает начальник департамента платежных систем Орггрэсбанка Людмила Дерягина.

Между тем на статус национального игрока претендует еще одна платежная система — «Золотая корона», в которую входят главным образом зауральские банки. Пока она опережает «Сберкарт» по объему эмитированных карт: 8,5 млн против 3,2 млн. Однако объемы выпусков Visa и MasterCard все равно намного больше: по оценке Игоря Гайдаржи, эти западные игроки еще в середине 2007 года эмитировали в России по 90 млн пластиковых карт.

Участники рынка вообще всерьез сомневаются в необходимости создания в России национальной платежной системы. Несмотря на то что, по экспертным оценкам, 90% транзакций по картам россияне совершают внутри страны и, казалось бы, возможности международных платежных систем им не слишком-то нужны, никаких особых плюсов использования локальной системы им тоже не принесет. Например, та же Visa задействует в качестве расчетного банка ВТБ и дополнительных денег за обслуживание операций по карте в России не берет. Во всем мире, свидетельствует Игорь Гайдаржи, наблюдается переход от локальных платежных систем к международным. Так, во Франции, где традиционно существовали сильные местные игроки, одна из систем в итоге скооперировалась с Visa, другая — с MasterCard. Подобный кобрендинг — единственный выход и для российской платежной системы, полагает Елена Дворовых.

Явное желание создать в России национальную платежную систему, несмотря на всю сомнительность затеи, игроки рынка объясняют скорее политическими причинами. На локальные карты проще накрутить различные «социальные» сервисы. В частности, с помощью «Сберкарт» Транскредитбанк собираются расширять возможности безналичной оплаты железнодорожных билетов и обслуживать социальные карты пассажиров льготных категорий. Однако в таком случае втягивать в «Сберкарт» новых игроков придется «сверху». Так, один из источников газеты «Коммерсантъ» в Транскредитбанке уже назвал проект «взаимной уступкой президента РЖД Владимира Якунина и бывшего главы Сбербанка Андрея Казьмина». И возможно, что вслед за Транскредитбанком и раздумывающим пока ВТБ в «Сберкарт» вступят и другие государственные и дружественные Кремлю банки — с учетом или без учета экономических выгод проекта. □



ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ

Дмитрий Козак,
министр
регионального
развития
→



Мы очень надеемся, что те меры, которые приняты для расширения предложения жилья, позволят удерживать цены в рамках инфляции”

Власти обещают реализовать проекты комплексной застройки в 22 субъектах РФ и обуздать рост цен на жилье. Но только с начала года, к примеру, в Москве стоимость 1 кв. м недвижимости эконом-класса уже взлетела, по оценкам риэлтеров, на 7–8%. Похоже, цены на жилье живут отдельно от надежд чиновников.

Владимир Путин,
президент
России
→



Условия надо создавать, чтобы и мужчине, и женщине было в радость производить потомство”

Представляя в начале февраля «Стратегию развития России до 2020 года», Путин с гордостью сообщил, что рождаемость в России достигла максимума за последние 15 лет. В то же время каждый второй российский мужчина не доживает до 60 лет, что президент назвал позором. Впрочем, рецептов по избавлению от него не предложил. Что ж, пока каждый третий житель страны — пенсионер, лучше немного опозориться, чем провалить пенсионную реформу.



Винный проект может стать для производителя коктейлей «Хэппилэнда» светом в конце тоннеля

Один из крупнейших в России производителей слабоалкогольных напитков компания «Хэппилэнд» займется вином. Диверсификация становится тенденцией на затюканном государством алкогольном рынке. ТЕКСТ: ПОЛИНА РУСЯЕВА

Винная помесь

После того как 1 января 2007 года была введена единая ставка акциза на спирт, производство слабоалкогольных напитков (САН) в России сократилось более чем на 40% — многие игроки понесли существенные потери и начали искать способы диверсификации бизнеса.

Производителям САН удалось добиться с января 2008-го снижения ставки на 33 процентных пункта, но привычка искать новые ниши, видимо, осталась.

По информации «Коммерсанта», вино для «Хэппилэнда» будет производить французская компания Castel Malesan на заводе в Клину, в продажу оно поступит уже в мае. Ориентируется компания на сегмент 150–250 руб. за бутылку в рознице. Говорить о планируемых объемах производства еще рано, но источник **СФ**, знакомый с планами компании, утверждает, что речь идет о тестовой партии 50 тыс. бутылок.

Только вот незадача. «Значительная часть САН продается в киосках и ларьках, а вино так не продашь. Компании придется отстраивать дистрибуцию, это дорого и сложно», — считает Алексей Колесников, генеральный директор производителя и дистрибутора алкогольной продукции «Регата».

Директор по маркетингу компании «Исток» Владимир Михневич указывает, что объем инвестиций в производственную часть проекта может быть минимальным: «Разве что на разработку агентствами этикеток. Все остальное предоставляет Castel на условиях упаковочного контракта». Основные траты «Хэппилэнда» уйдут на то, чтобы встать на полки в сетях.

По подсчетам **СФ**, общий объем инвестиций на первых порах составит около \$1,5–2 млн. Отбить эти деньги вполне реально. «Сегмент, где собирается работать „Хэппилэнд“, один из немногих, куда можно войти и укрепиться», — признает Владимир Михневич. — Категория „тихие вина“ в целом опережает по росту на рынке все остальные алкогольные напитки».

Другие алкогольные холдинги тоже не прочь побаловаться вином. Например, в июне 2007 года «Веда» (выпускает водку и САН) собралась разливать «тихие вина» и даже обещала инвестировать в проект \$25 млн. Однако до вина дело так и не дошло: компания, взвесив все «за» и «против», решила, что рынок не сможет обеспечить высокие объемы сбыта. Другой крупный производитель водки «Гросс» запустил-таки свой винный проект, правда, заметных успехов пока не достиг. Проблема в том, что конкуренция на винном рынке не меньше, чем в сегменте коктейлей. А с возвращением молдавских вин в этом году она только усилится. Из огня «Хэппилэнд» рискует попасть в полымя. □

КТО КОГО

Патриотизм на \$2 млрд

Слухи о покупке «Лебедянского» PepsiCo циркулируют на рынке больше года — и за время пути успели изрядно подрасти. **ТЕКСТ: НИНА ДАНИЛИНА**

Первая информация о переговорах между транснациональной корпорацией PepsiCo и лидером российского рынка соков «Лебедянским» появилась в конце 2006 года. Но спустя полгода основной акционер компании Николай Борцов заявил, что не намерен продавать бизнес. «Я никогда не пойду на такой шаг из патриотических соображений, поскольку наше предприятие должно прежде всего приносить доходы отечеству», — с пафосом говорил он.

Пока компании таким образом торговались, конкуренты заметно активизировались. Coca-Cola купила российское предприятие AquaVision за \$260,6 млн, а британский фонд Lion Capital — «Нидансоки» (по оценкам, актив обошелся ему в сумму около \$700 млн). Судя по всему, со дня на день наконец-то будет продан и «Лебедянский» — на это указывает задержка финансовой отчетности, которая ожидалась к концу февраля, но не появилась и в первой декаде марта. Об этом же сигнализирует и резкий взлет акций «Лебедянского» с 5 по 7 марта на 7,77%. По информации «Коммерсан-

та», некая крупная компания выставила оферту на покупку 76% акций «Лебедянского».

Затянувшиеся переговоры на руку российскому производителю: осенью 2006 года PepsiCo оценивала 76,13% «Лебедянского» в \$1,5 млрд при капитализации всей компании \$1,55 млрд. Капитализация на 7 марта составила уже \$1,82 млрд, а сумма сделки оценивается в \$2,2–2,3 млрд. По расчетам аналитика ФК «Открытие» Ирины Яроцкой, мультипликатор EV/Sales (текущая капитализация компании к прогнозам выручки на 2007 год) в сделке с «Лебедянским» может составить 2,3. В то время как при покупке «Мултона» и «Нидана» мультипликатор равнялся 1,58 и 2 соответственно. Получается, потенциальный покупатель «Лебедянского» заплатит премию за контроль в размере 10–15%. Аналитик ИГ «Капиталь» Марина Самохвалова полагает, что премия может составить и все 20–25%. Столько, к примеру, PepsiCo добавила за контроль при покупке 80% акций крупнейшего украинского производителя соков Sandora за \$542 млн. Заметных и независимых от международных игроков активов на соковом рынке уже не осталось, так что не грех и переплатить. Впрочем, Николай Борцов сильно рискует — перспективы оказаться в окружении транснациональных соковых монстров вряд ли играют компании на руку в более отдаленном будущем. □

В условиях финансового кризиса инвесторы нащупали тихую гавань. Не только металлурги, но даже газовики заинтересовались дорожающим золотом. **ТЕКСТ: ТАТЬЯНА КОМАРОВА**

Не газом единым

Газовый трейдер «Транс нефта» заполучил Федотовское золоторудное месторождение (Кемеровская область). «Дочка» компании «Нефтяной металл» обошла в аукционе лидера золотодобычи — «Полюс золото».

Итоговая стоимость покупки составила 363 млн руб. Многовато за месторождение с балансовыми запасами всего 4,7 тонны, считают конкуренты. В самой компании уверены, что реальные запасы золота на месторождении могут составить до 200 тонн золота.

«Транс нефта» — не первый непрофильный игрок, заинтересовавшийся драгоценным металлом в последнее время. «Северсталь» в 2007 году купила несколько участков в России и долю в ирландской Celtic Resources, а сейчас занимается приобретением других лицензий на золотодобычу. Millhouse Capital Абрамовича в конце 2006 года выкупила 40% российско-британской золотодобывающей компании Highland Gold Mining. Аналитики полагают, что интерес крупных российских игроков вполне закономерен, а войти в этот бизнес еще не поздно. «Золото ежегодно бьет ценовые рекорды последние лет семь, и можно предполагать, что этот рост продлится еще три-

пять лет», — полагает Марат Габитов, аналитик «Юникредит Атона». Совладелец «Транс нефты» Валерий Кондрачук тоже полон надежд: он прогнозирует, что цена тройской унции, сейчас достигшая \$1000, может увеличиться до \$1500–2000.

Еще больше стимулирует вкладываться в золото кризис на мировых финансовых рынках. «По всему миру среди инвесторов, а особенно в среде спекулянтов, есть такая тенденция: когда нет спокойствия на финансовых рынках, они начинают вкладываться в золото, для него есть даже сленговое обозначение safe haven», — отмечает аналитик «Ренессанс Капитала» Антон Крупник. Кроме того, падение доллара только подстегивает металл в цене.

Бесконечным этот рост быть не может, но вполне возможно, что «Транс нефта» и не собирается заниматься золотодобычей всерьез: это требует не только финансовых, но и дефицитных кадровых ресурсов. «Компания может произвести доразведку, увеличить доказанные запасы и продать право на разработку на пике цен на золото», — высказывает свою точку зрения Марат Габитов. Когда проверенные месторождения заканчиваются, появится поле для рискованной игры спекулянтов. □



«Транс нефта» готова искать золото даже там, где его по официальным данным почти и нет

три вопроса

Владелец ТПГ «Кристалл» (марки «Гжелка», «Белое золото» и др.) Сергей Зивенко рассказал, зачем к нему приезжают люди с чемоданами денег.



«Секрет фирмы»: На прошлой неделе на рынке появилась информация, что вы близки к продаже калужского ликероводочного завода «Кристалл». Называется даже конкретная сумма — \$25–30 млн.

Сергей Зивенко: Все врут. Приезжают какие-то люди с деньгами каждый день, но пока никаких конкретных договоренностей нет. Я от их предложений не возбужден.

СФ: То есть переговоры все-таки идут?

СЗ: Переговоры идут всегда. Вот есть, например, у вас квартира рыночной ценой \$200 тыс., а приходит чувак, которому она почему-то понравилась, дает за нее \$400 тыс. Неужто не будете переговоры вести?

СФ: Буду, наверное. Но где же тогда «Гжелку» разливать?

СЗ: Во-первых, на нашем Обнинском заводе завершена реконструкция, и теперь его мощностей холдингу хватает сполна. А во-вторых, меня совершенно не смущает маркетинговая стратегия развития: разместить заказ на разлив своих брэндов мы можем где угодно. Какие проблемы? Есть производство — хорошо, нет — тоже неплохо.



Александр Роднянский хочет расширить аудиторию «СТС-медиа» за счет мужчин

Медиахолдинг «СТС-медиа» покупает телеканал ДТВ за \$395 млн. Имея в активе телеканалы для женской и молодежной аудитории, он собирается сделать ставку на настоящих мужчин. ТЕКСТ: юлия гордиенко

Мужской день на СТС

Сделку по приобретению «СТС-медиа» нового актива ждали давно. В июне 2006 года «СТС-медиа» разместила на NASDAQ 16,4% акций, выручив \$346 млн, и к концу 2007-го у компании скопился немалый денежный остаток — \$307 млн.

«У рынка возник естественный вопрос: на что компания потратит эти деньги?» — вспоминает аналитик ФК «Уралсиб» Константин Белов. Далеко ходить не пришлось: СТС выкупает телеканал ДТВ и 28 передающих станций у своего крупнейшего акционера — компании Modern Times Group (MTG), которой в холдинге «СТС-медиа» принадлежит 39,5%. Закрыть сделку стороны планируют в конце второго квартала 2008 года после соответствующих одобрений ФАС.

Покупка должна привести в холдинг недостающую часть аудитории: сейчас ДТВ ориентирован преимущественно на мужчин, и менять направленность канала в СТС не собираются. «Мы будем ориентироваться на премиальную аудиторию — мужчин в возрасте от 25 до 60 лет, — заявил **СФ** президент «СТС-медиа» Александр Роднянский. — Она дополнит молодежную аудиторию канала СТС, женскую аудиторию телеканала „Домашний“ и позволит сформировать уникальное предложение для рекламодателей».

«Схожая модель существует, например, на медиарынке Польши, — говорит аналитик компании Merrill Lynch Мария Рубановская. — Телекомпания TVN имеет „женский“ канал TVN Style и „мужской“ — TVN Turbo. При этом более прибыльным там оказался расчет на слабый пол. В России же, по мнению эксперта, напротив, слишком много „женских“ телеканалов, а потому ставка на мужчин должна сработать».

«ДТВ, конечно, ждут изменения, — делится планами Александр Роднянский. — Канал получит широкий доступ к контенту от крупнейших голливудских студий. А программы и фильмы, которые не укладываются в нашу концепцию, из сетки вещания исчезнут». На рынке считают, что могут «исчезнуть» и прежние менеджеры канала: СТС, скорее всего, приведет своих людей.

Эксперты считают сумму, заплаченную за ДТВ, завышенной. «Исходя из финансовых показателей, ДТВ стоит \$200–250 млн», — считает аналитик крупного инвестиционного банка, пожелавший сохранить анонимность. Выручка ДТВ в 2007 году составила более \$40 млн, операционная прибыль — свыше \$4 млн. «MTG удалось продать канал с премией, потому что на телевизионном рынке практически не осталось свободных активов», — в один голос уверяют Рубановская и Белов. В СТС же покупку называют успешной, а заплаченную цену — «волшебной». □

Продвижение русскоязычной версии пейджера ICQ противоречит новой стратегии Rambler Media. Холдинг хочет пересмотреть контракт с America Online, чтобы заняться конкурирующими продуктами. **ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ**

Rambler ненасытный

Трехлетний контракт с America Online (AOL) был подписан в мае 2005 года; через пару месяцев он истекает. По данным Rambler, сейчас уже 2 млн человек используют русифицированную версию программы Rambler-ICQ.

Реклама в российской ICQ принесла в 2007 году \$6 млн выручки, которая распределяется поровну между Rambler и AOL. В течение трех лет доход от рекламы в интернет-пейджере был хорошей финансовой подпиткой для Rambler, который до недавнего времени был убыточен. Однако во втором полугодии 2007 года холдинг впервые показал прибыль, и зависимость от совместного с AOL проекта снизилась. В начале 2008 года Rambler объявил перед финансовыми аналитиками о новой стратегии «открытого портала», с которой эксклюзивная договорен-

ность с AOL сочетается плохо. Rambler намерен сделать свой портал стартовой страницей для начинающих пользователей. «Мы будем исповедовать философию открытых партнерств», — говорит финансовый директор холдинга Артур Акопьян. — Показывать все самые лучшие сервисы в интернете, даже если это не собственность Rambler». Впрочем, выбор среди партнеров невелик. Интернет-пейджер QIP продвигается совместно с РБК, а Skype — сам по себе.

Новым партнером холдинга может стать онлайн-подразделение Microsoft — MSN с его сервисом Live Messenger. Официально он стартовал в России летом 2006 года, и с тех пор, по оценкам ИК «Финам», добился лишь 4% рынка, поэтому для MSN поддержка Rambler очень важна. Возможное сотрудничество с MSN, по замыслу Rambler, не лишит его контракта на продвижение ICQ, занимающей 72% рынка.

Работа на международных рынках в тандеме с местными компаниями-партнерами традиционна для ICQ. Когда AOL только подумывала о выходе в Рунет, компания вела переговоры с Mail.ru, однако гендиректор почтового сервера предпочел развивать собственный интернет-пейджер Agent. В «Яндексе» тогда засомневались в эффективности рекламы в интернет-пейджерах, поскольку она не дает возможности сегментировать аудиторию. Google еще не имел в России своего офиса, кроме того, у него уже был собственный сервис, аналогичный ICQ, — Gtalk. Таким образом, Rambler стал для AOL чуть ли не единственным из наиболее посещаемых порталов в Рунете, пригодным для сотрудничества. Так что контракт с Rambler, скорее всего, будет продлен — и уже на условиях российского холдинга. □

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО БЕЗОПАСНОСТИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ДОБДД МВД РОССИИ



ЗЕБРА ГЛАВНЕЕ ВСЕХ ЛОШАДЕЙ СБРОСЬ СКОРОСТЬ НА ПЕРЕХОДЕ

Пешеходный переход является зоной повышенной опасности и требует усиленного внимания как со стороны водителей, так и со стороны пешеходов. Каждый водитель знает, что самое страшное на дороге — сбить человека. За последние 8 лет численность пешеходов, погибших в ДТП, увеличилась на 30%. Всего за этот период погибло свыше 100 тыс., ранено свыше 500 тыс. пешеходов.** Нередко жертвами ДТП становятся дети.

Водители! Будьте внимательны при переезде пешеходного перехода. Помните, что вы управляете средством повышенной опасности — от вас зависят жизни пешеходов.

www.pravdd.ru

СПОНСОР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ*



РУССКАЯ
СТРАХОВАЯ
КОМПАНИЯ

ОАО «Русская страховая компания» (495) 777 - 55 - 66

* указанной компанией оплачено размещение данного информационного материала
** по данным МВД России

реклама

«„Олма-пресс“ на выставке-ярмарке представляла обезьяна. Она сидела на огромной куче книг и звонила в колокольчик, привлекая народ. Чтобы заставить людей обратиться к печатному слову сегодня, „колокольчик“ должен звенеть гораздо громче»

СФ №12/2007, стр. 24–26



Падение рентабельности книжного бизнеса вынуждает «Олма медиа групп» искать новые пути снижения издержек. ТЕКСТ: дмитрий лисицин

Бегство от реальности

Холдинг «Олма медиа групп» известен на книжном рынке своей непрерывной борьбой за экономию. Например, осенью прошлого года компания открыла собственную типографию в китайском Шеньчжэне. Там теперь печатается не только большая часть книг «Олма медиа групп», но и книги других издательств.

Теперь «Олма» рассчитывает снизить издержки за счет интернета. Компания вложит \$10 млн в развитие интернет-проектов и делает их стратегическим направлением бизнеса. Сумма не маленькая — так, первоначальные инвестиции в популярный среди офисных клерков проект E-executive.ru составили \$500 тыс.

«Олма» откроет несколько тематических интернет-порталов, рассчитанных на женщин, детей, фанатов здорового образа жизни и любителей истории. Издательство надеется на синергию старого и нового бизнес-направлений: интернет-порталы будут использовать уже накопленный «Олмой» контент и одновременно станут рекламной площадкой для книг и авторов издательства.

Очевидно, затея «Олмы» отвечает стратегическому курсу издательства. Два года назад совладельцы компании **Олег Ткач** и **Владимир Узун** отошли от оперативного управления и доверили его команде менеджеров во главе с бывшим гендиректором ИД «АиФ» **Дмитрием Ивановым**. Иванов начал масштабную реструктуризацию бизнеса, намереваясь построить диверсифицированный медиахолдинг.

С другой стороны, выход в интернет соответствует и логике развития медиарынка. «Экономика книжного рынка порочна, производитель банально недополучает прибыль», — объясняет генеральный директор издательства „Гелеос“ **Левон Григорян**. — Себестоимость как интеллектуального, так и материального продукта (бумага, полиграфуслуги) у нас близка к среднеев-



Контента «Олмы» должно хватить не только на книги, но и на интернет-порталы

ропейской. А конечная цена книги в три-пять раз ниже».

Производство интернет-контента гораздо дешевле издания бумажных книг, поэтому, как говорит PR-директор издательства «Росмэн» **Алексей Шехов**, об открытии онлайн-направлений сейчас задумываются все ведущие игроки рынка. «Не рассматривать интернет — это профессиональное самоубийство», — считает Шехов. К слову, нечто подобное ранее пережил рынок газет о поиске работы, читательская аудитория которых постоянно сокращалась. И некоторые игроки смогли извлечь из интернета немалую выгоду. Например, в 2000 году компания «Пронто Москва», из-

датель газеты «Из рук в руки», запустила проект Job.ru. Сейчас, по данным Rambler's top-100, это самый популярный сайт по поиску работы в Рунете.

Однако перспективы новых проектов «Олмы» отнюдь не безоблачны. Так, Алексей Шехов сомневается, что «Олма» сможет найти в своих книгах нужный интернет-аудитории контент. «„Олма“ — универсальное издательство, а значит, работает „по верхам“, — говорит Шехов. — Едва ли оно сможет удовлетворить спрос узкого сегмента аудитории в полном объеме». Учитывая огромный по меркам Рунета объем инвестиций, проект грозит обернуться неожиданными издержками. **СФ**

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Приход в «Олма медиа групп» команды Дмитрия Иванова стал инновацией: во главе крупных издательств традиционно стоят их собственники. Наемный менеджер Иванов энергично взялся за задачу повышения эффективности бизнеса. Например, серьезно сократил штат «Олма медиа групп» и объявил о намерении открыть интернет-библиотеку. Однако промежуточные итоги деятельности Иванова оценивают неоднозначно. По некоторым данным, за это время компания сократила долю рынка. Ранее «Олма» была одним из трех крупнейших издательств страны. А сейчас, по данным Алексея Шехова, всего лишь «твердо входит в десятку».

Зачем прощать долги

Вместо того чтобы взыскивать с клиентов долг, некоторые компании предпочитают его прощать. Взамен они зарабатывают лояльность.



ДРА/PHOTAS

№

Мобильная амнистия.

Оператор сотовой связи «Вымпелком» готов простить долги московским абонентам, которые пользовались кредитными тарифами «Билайна», а потом перестали. Условия просты: сумма долга не должна превышать \$100, а главное — амнистированный обязан вновь стать клиентом компании, купив один из ее постпейдных тарифов (то есть с оплатой после оказания услуги). Индულгенцию от «Вымпелкома» получают несколько тысяч человек. Жест доброй воли обойдется оператору в несколько сотен тысяч долларов. Для компании, чистая

прибыль которой по итогам 2007 года составила \$1,463 млрд, сумма незначительная. Зато так она может вернуть бывших клиентов. Идея хорошая, учитывая, что проникновение сотовой связи в Москве сегодня превышает 160% и операторы сражаются за каждого абонента. Правда, есть риск, что, пользуясь постпейдными тарифами, некоторые должники могут снова не заплатить. □

№

Положительное обнуление. В январе 2007 года петербургский интернет-провайдер Z-Telecom, работающий под маркой Inter-Zet, также объявил амнистию своим должникам. Их отрицательный баланс обнулялся, а для возобновления подключения надо было внести на счет сумму, равную абонентской плате. На эту меру Z-Telecom пошел, скорее всего, по той же причине, что и «Вымпелком». Петербург — наиболее конкурентный рынок после Москвы. И хотя у интернет-провайдеров еще есть пространство для роста (за 2007 год абонентская база того же Z-Telecom увеличилась более чем вдвое, с 24 тыс. до 59 тыс. клиентов), им впору задумываться о повышении клиентской лояльности. □

№

Контрактная уступка. Компании прощают и гораздо более крупные суммы. В 2007 году европейский концерн Airbus опустил цену на лайнер A350 со \$189 млн и \$215 млн (в зависимости от модификации самолета) примерно до \$100 млн. К этому шагу его подтолкнул Boeing, объявивший, что будет продавать свой Dreamliner не за \$153 млн, а за \$102 млн. Но Airbus пошел дальше. Чтобы заинтересовать американскую авиакомпанию US Airways в покупке 20–30 лайнеров A350, он простил ей выданный ранее кредит \$90 млн и не прогадал. Вскоре стороны заключили контракт на поставку 92 самолетов общей стоимостью \$10 млрд. □

№

Самоубийственные долги.

Государственные индийские банки готовы потерять \$15 млрд — таков совокупный долг 40 млн фермеров, владеющих наделами площадью менее 2 га. Этой популистской мерой индийские власти надеются привлечь на свою сторону небогатых тружеников села в преддверии парламентских выборов, намеченных на май 2009 года. Впрочем, такую меру можно считать запоздалой. Согласно официальным данным, постоянные неурожаи привели в 2002–2005 годах к самоубийству почти 87 тыс. индийских фермеров, которые не смогли расплатиться по долгам. □

№

Прощение как реклама.

Иногда компания прощает клиентов еще до того, как те успели ей задолжать. В ноябре 2005 года МДМ-банк начал рекламную кампанию своих кредитных карт. Клиенты должны были открыть кредитку до конца года и принять участие в конкурсе — придумать продолжение фразы «Самая необычная покупка, которую я совершу при помощи кредитной карты МДМ-банка...». Пять счастливиц получили право не возвращать кредит на сумму \$2005. «Ловля на живца» обошлась банку всего в \$10 тыс. К слову, в течение следующего года он утроил портфель розничных кредитов, доведя его до \$1 млрд. □



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН



частная практика

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

эксперимент → с19

экспансия → с22

конкуренция → с26

КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ СГУЩЕННОГО МОЛОКА — КОМПАНИЯ «ЭРКОНПРОДУКТ» ВЫШЛА НА НОВЫЕ ДЛЯ СЕБЯ РЫНКИ ПЛОДООВОЩНЫХ КОНСЕРВОВ И СНЕКОВ. ПЕРВЫЙ ОНА НЕМНОГО РАСПРОБОВАЛА, А ВОТ ЗНАКОМСТВО С ЧИПСАМИ УДОВОЛЬСТВИЯ ЕЙ ПОКА НЕ ДОСТАВИЛО.

Закуска на пробу

текст:

александра
убоженко

Сегодня директор департамента развития компании «Эркон-продукт» **Евгений Золотайкин** утверждает, что хотел просто пощупать рынок. «Для нас это был пробный шаг. Мы выпустили совсем небольшую партию товара», — замечает он.

Но всего три месяца назад Золотайкин был настроен гораздо более решительно. В декабре 2007 года он обещал, что уже к 2010 году «Эрконпродукт» займет 10% рынка картофельных чипсов. Начинать компания собиралась с четырех вкусов, наиболее популярных у россиян: бекона, красной икры, сметаны с луком и сыра. Такие закуски делают почти все производители снеков, но из ломтиков натурального картофеля. «Эрконпродукт» намеревался выпускать менее освоенную конкурентами продукцию — так называемые экструдированные чипсы (из картофельной муки) и особые формованные чипсы в пластинах (из смеси сухого картофельного пюре и крахмала). Вторые на российском рынке представлены маркой Pringles компании Procter & Gamble.

Главная пикантная особенность: «Эрконпродукт» сделал ставку на низкую цену продукции — ниже, чем у конкурентов. Например, P&G потратила много усилий, чтобы дать потребителям понять: чипсы подобного качества принадлежат к преми-

альному сегменту. В рознице 43-граммовая упаковка Pringles стоит 30–35 руб. Сопоставимая с ней по весу пачка от «Эрконпродукта» почти вдвое дешевле.

Российская компания уже пыталась сыграть на низкой цене, когда занялась овощными консервами. А новые бизнес-направления прощупывает с прицелом на будущее. Ведь рынок сгущенного молока, на который сегодня, по расчетам **СФ**, приходится около 80% выручки «Эрконпродукта», последние три года не растет вообще.

Засахаренное производство

КОГДА-ТО сгущенка стала для «Эрконпродукта» настоящим спасением. В начале 1990-х годов компания занималась дистрибуцией сахара. Доходность бизнеса составляла 50%, но именно поэтому очень быстро «на сладенькое» потянулись другие дистрибуторы. Уже в 1993 году склады кондитерских фабрик, основных заказчиков сахара, оказались затоварены на годы вперед. Покупать больше они категорически

с15



Евгений Золотайкин раздумывает, какие же снеки окажутся самыми прибыльными

ДОСЬЕ

БИЗНЕС «ЭРКОНПРОДУКТА» начался в 1991 году с дистрибуции продуктов питания. В 1999 году компания занялась производством сгущенного молока, а с 2003 года выпускает овощные консервы. По итогам 2007 года ее оборот составил 100 млн евро (около \$140 млн), из которых 80% приходится на первое направление бизнеса.

«Эрконпродукт», владеющий маркой «Молочная страна», является крупнейшим в России производителем сгущенки, контролируя 30% этого рынка. На рынке овощных консервов, где «Эрконпродукт» представлен маркой «Фрау Марта», его позиции пока значительно слабее: по собственным оценкам компании, ее доля не превышает 10%.

Аktionерами компании являются ЕБРР (доля в акционерном капитале — около 20%) и физические лица — граждане России. Их имена не раскрываются.

отказывались. В конце концов взять у «Эрконпродукта» сахар согласился молочно-консервный комбинат «Рудняконсервмолоко» (Смоленская область), но на бартерной основе. Так «Эрконпродукт» поневоле стал дистрибутором сгущенного молока.

Между тем дела у его спасителя шли неважно. «Рудняконсервмолоко», крупнейший в стране производитель сгущенки, работал лишь на 30–40% своей мощности, постепенно уходя в минус. И в 1999 году партнеры поменялись ролями. «Эрконпродукт», которому стало тесно в рамках дистрибуторского бизнеса, на сей раз сознательно взял на себя долговые обязательства комбината и получил контроль

Чтобы объяснить, почему его продукция стоила дороже, в 2002 году «Эрконпродукт» и придумал первый в России сгущеночный брэнд — «Молочная страна»

над ним. Момент был выбран удачно: после кризиса 1998 года многие зарубежные товары исчезли из России, и полки освободились для продукции отечественных производителей.

Сколько было заплачено за Руднянский комбинат, не разглашается, а вот того, что «Эрконпродукт» вложил в модернизацию производства \$10 млн, Золотайкин не скрывает. В первую очередь новый владелец предприятия расширил продуктовую линейку. Раньше комбинат выпускал всего три вида молочных консервов, а после покупки — более десятка (сгущенка цельная, вареная, концентрированная, с какао и т. д.).

Загрузка предприятия возросла настолько, что в 2001 году «Эрконпродукт» приобрел уже второй завод в Курской области — «Молконсервы», после чего решил произвести маркетинговую революцию на рынке сгущенного молока. «Мы, как и все, делали сгущенку в банках с синне-белой этикеткой», — вспоминает Евгений Золотайкин. — Представленный в то время на полках магазинов товар с этой этикеткой был совершенно разного качества. Мы не отступали от ГОСТа, разработанного еще в советские времена.

А большинство других производителей работало по ТУ, где требования не столь высоки (законодательство РФ разрешает компаниям выбирать между двумя этими системами стандартов. — **СФ**). Это делало их продукт более дешевым, но менее вкусным и качественным. Потребитель видел вокруг абсолютно одинаковые банки и отличить один товар от другого не мог».

Чтобы объяснить, почему его продукция стоила на 5–7% дороже, в 2002 году «Эрконпродукт» и придумал первый в России сгущеночный брэнд — «Молочная страна». Расчет оправдался: если в 2003 году компания заработала на молоке около 700 млн руб., то в 2007 году выручила целых 2,8 млрд руб. И это при том, что рынок переживает стагнацию.

Сгущеночный бизнес до сих пор остается для «Эрконпродукта» дойной коровой. Но это отнюдь не значит, что компания не хочет закрепиться на более динамичных рынках. Первая попытка была предпринята уже через год после основания «Молочной страны». К тому моменту в состав акционеров компании вошел ЕБРР: сегодня ему принадлежат около 20% акций «Эрконпродукта».

На бобах

КОНВЕЙЕР Руднянского комбината мог одинаково хорошо наполнять жестянки как сгущенкой, так и зеленым горошком. Поэтому в 2003 году «Эрконпродукт» занялся производством консервированных овощей: горошка, кукурузы и фасоли. В отличие от сгущеночного, этот рынок растет хорошими темпами (до 20% в год), да и плотные продажи показали неплохой результат. Впрочем, сворачивать производство «Молочной страны» ради нового бизнеса «Эрконпродукт» не собирался. Так что вскоре для закатки овощей недалеко от молочно-консервного завода была построена фабрика «Промконсервы» мощностью 30 тыс. тонн (68 млн банок) в год.

С брендом для овощей тоже тянуть не стали. Его разработку поручили небольшому брендинговому агентству — и получили «Фрау Марту». «Название марки неспроста отсылает к импортным производителям, — поясняет Евгений Золотайкин. — Еще с советских времен покупатель привык к импортному горошку».

Кстати, горошек у «Эрконпродукта» оказался и вправду импортным, только не европейским или канадским, как у многих других производителей, а украинским. Практически тогда же, когда строился консервный завод в Смоленской области, «Эрконпродукт» создал предприятие «Фрау Марта» на Украине в городе Черкассы, где начал выращивать горошек и кукурузу на взятых в долгосрочную аренду 4 тыс. га земли.

«Сейчас мощности „Промконсервов“ загружены на 100%, и вся произведенная продукция реализуется полностью», — утверждает Золотайкин. Но амбициозный «Эрконпродукт» хочет повторить «молочный» сценарий: в сгущеночном бизнесе он является безоговорочным лидером и контролирует, по собственным данным фирмы, около 30% рынка, тогда как в овощах его доля составляет лишь 10% (по информации Discovery Research Group, и того меньше — 4%). Уже к концу марта компания завершит монтаж новых производственных линий стоимостью более \$10 млн, что увеличит мощность ее смоленского комбината более чем в три раза — примерно до 100 тыс. тонн в год. Таким образом, «Промконсервы» станут сравнимы с кубанским заводом компании Bonduelle — крупнейшего производителя консервированных овощей.

Для осуществления столь смелого плана «Эрконпродукту» необходимо увеличить свое присутствие в рознице, особенно

«Фрау — это такая солидная тетя.

Чипсы же едят молодые люди, весьма часто с пивом. Для них „Фрау“ на пачке никакого интереса не представляет»

в столичном регионе. По данным самой компании, представленность «Фрау Марты» в петербургских магазинах составляет 24%, в московских — всего 6%. Пока условия столичных ритейлеров кажутся производителю неоправданно жесткими.

Маркетинговый бойкот

КОНКУРЕНТЫ СЧИТАЮТ, что добиться от ритейлеров сговорчивости можно было бы, вложись «Эрконпродукт» в продвижение бренда. Другие производители не скупятся на маркетинг. Например, «Балтимор» в текущем году увеличил пакет спонсорской рекламы. Если ранее продукция компании продвигалась в программе «Городок» на РТР, то с нынешнего года она рекламируется также в «Смаке» на «Первом канале» и в «Нашей Russia» на ТНТ. «Спонсорская реклама более затратная, чем обычные ролики на ТВ, процентов на 20%, зато более действенная, так как производит долгосрочный эффект», — поясняет PR-директор компании «Балтимор» Надежда Черныш.

Лидеры рынка тратят на продвижение своих брендов несколько миллионов долларов в год. Да и производители с более скромными маркетинговыми бюджетами считают, что развитие марки не может быть пущено на самотек. «Решение о покупке того или иного продукта принимается покупателем именно в торговой точке, поэтому мы концентрируемся на ВТЛ: улучшенных выкладках продукции, дегустациях в торговых точках, лотереях и розыгрышах для покупателей», — описывает свою стратегию Сергей Виноградов, директор по продажам компании «Помидорпром». Так что «маркетинговое молчание» «Эрконпродукта» (компания намеренно отказывается от прямой и косвенной рекламы) кажется по меньшей мере странным.

«Банки в принципе выглядят одинаково, качество у производителей иногда скачет, поэтому покупатель пробует разные продукты и далеко не всегда отдает предпочтение какой-либо известной марке, тем более если за нее надо переплачивать», — объясняет Золотайкин. У конкурентов иное мнение. «Мне не раз прихо-

НОВАХА

Компания «Эрконпродукт»:

- купила крупнейший в России комбинат по производству сгущенного молока;
- первой из российских компаний стала выпускать брэндированную сгущенку;
- вышла на рынок консервированных овощей, предложив продукт более дешевый, чем у конкурентов;
- не исключает покупки производителя чипсов в будущем;
- отказалась от рекламы на данном этапе развития бизнеса.

дилось слышать, что реклама плодоовощным брендам не нужна, но так говорят те, у кого не хватает средств», — заявил СФ топ-менеджер одной из крупных производственных компаний.

Кроме того, возможно, у «Эрконпродукта» качество скачет все-таки чаще. Дело в том, что производители стараются консервировать овощи прямо там, где их выращивают: с момента сбора урожая до упаковки в банку должно пройти всего несколько часов, иначе вкус будет безвозвратно утерян. «Эрконпродукт», который выращивает горошек и кукурузу на Украине, а банки закатывает в Смоленске, вынужден подвергать сырье заморозке. По мнению экспертов, последующая неизбежная дефростация (размораживание) овощей разрушает их структуру и ухудшает вкусовые качества. «Именно поэтому продукция „Эрконпродукта“ занимает самую низкую ценовую нишу», — замечает один из игроков рынка.

Действительно, овощи «Фрау Марта» в полтора раза дешевле, чем продукция ведущих производителей — Bonduelle и Le Groupe CECAB (марка D'aucy). Что не может не отражаться на маржинальности бизнеса. В итоге «Эрконпродукт» становится заложником своих объемов. Так что, не дожидаясь, чем завершится горохово-кукурузная кампания, производитель двинулся в новые сегменты. В 2007 году он стал продавать под маркой «Фрау Марта» консервированные фрукты, которые импортирует из стран Азии, а также масли-



«Эрконпродукт» не надеется на независимых фермеров и сам выращивает урожай

РЫНОК

ОБЩИЙ ОБЪЕМ снекового рынка в городах России по итогам 11 месяцев 2007 года агентство Nielsen оценивает в 38 млрд руб. Его ежегодный рост составляет 11%. Наиболее популярная у россиян закуска — картофельные чипсы: на них приходится 33,9% рынка в денежном выражении. Получить весомый кусок этого пирога, что и пытается сделать сегодня «Эрконпродукт», новичку практически невозможно. Рынок очень насыщен и на 75% контролируется тремя компаниями: Frito Lay (марка Lay's), Kraft Foods (марка Estrella) и «Русским продуктом» («Московский картофель»).

У рынка консервированных овощей и фруктов динамика примерно та же, что у снекового: 10–11% в год. Его объем, по разным оценкам, составляет от \$800 млн до \$1,5 млрд. Около 45% принадлежит французской компании Bonduelle. Другими крупными производителями являются Le Groupe CECAB и «Балтимор». Емкость рынка молочных консервов эксперты оценивают в \$500 млн. Здесь также есть бесспорный лидер — «Эрконпродукт». Согласно оценкам экспертов, по доле рынка он заметно превосходит конкурентов (ближайшего, «Союзконсервмолоко», — в три раза), в числе которых также Верховский, Любинский и Рогачевский молочно-консервные комбинаты. Уже три года продажи сгущенки стабильны: не растут, но и не падают.

ны и оливки из Испании. В 2008 году ассортимент «Фрау Марты» должен пополниться огурцами и помидорами в стеклянных банках, завозимыми из Индии. Но не это самое неожиданное: в конце прошлого года «Эрконпродукт» заявил, что через три года захватит 10% рынка чипсов.

До свиданья, фрау

«ФРАУ — это такая солидная тетя, — рассуждает **Ольга Белобровцева**, директор по стратегическому маркетингу компании IQ marketing. — Чипсы же едят молодые люди, весьма часто с пивом. Для них „Фрау“ на пачке никакого интереса не представляет. С таким названием взять 10% рынка вряд ли получится». После «первичного опыта» (выпуска пробной партии товара, изготовленной на брянском комбинате ООО «Новоком») в «Эрконпродукте» тоже понимают, что чипсам а-ля Pringles необходимо другое имя. Какое конкретно, в компании еще не придумали.

Впрочем, против стартапа сыграло не только консервативное название. С чипсами «Эрконпродукту» придется труднее, чем со сгущенкой (ему предстоит бороться уже не с однообразными сине-белыми этикетками) или с консервированными овощами. Эта поляна давно поделена. На 75%, по данным Nielsen, она принадлежит тройке лидеров: компании Frito Lay (входит в PepsiCo и владеет маркой

чипсов Lay's), второму в мире производителю продуктов питания Kraft Foods (марка Estrella) и, наконец, «Русскому продукту» («Московский картофель»). Да и игроки второго эшелона могут похвастать довольно сильными брендами: например, тот же P&G с Pringles или «Русская снековая компания» с чипсами «Наш чемпион» и «Хрустящий картофель». Так что низкая цена продукта не является решающим преимуществом. «Здесь не обойтись без завоевания доверия покупателей к бренду, а значит, без серьезных вложений в маркетинг», — предупреждает директор по корпоративным вопросам российского представительства компании Kraft Foods **Юлия Вебер-Чубайс**.

Но к подобным вложениям в «Эрконпродукте», похоже, не готовы. По крайней мере, до тех пор, пока не сформируют целую продуктовую линейку, которую можно было бы продвигать под единым зонтичным брендом. «Мы пришли к выводу, что лучше заходить на рынок снеков одновременно в разных сегментах: морепродукты, чипсы, ореховые смеси», — говорит Евгений Золотайкин. Сейчас компания ведет переговоры о размещении заказов с производителями рыбных снеков в Китае, а заодно изучает возможность покупки действующего производителя чипсов в России.

Аналитик ИГ «Тройка Диалог» **Виктория Гранкина** поддерживает эту идею: «Каналы сбыта на рынке чипсов одни и те же, поэтому, выпуская товар разных категорий небольшими партиями, можно без особых затрат провести исследование рынка и остановиться на наиболее удачном сегменте».

Другое дело, что крупных активов, которые сразу превратили бы «Эрконпродукт» в заметного игрока на чипсовом поле, практически нет. Разве что компания «Русский продукт»: она не входит в состав иностранных концернов и в денежном выражении контролирует как раз около 10% рынка. Правда, по мнению **Ирины Яроцкой**, аналитика ИФК «Открытие», стоимость подобного бизнеса может превышать \$100 млн. «Эрконпродукт» вряд ли решится на такие инвестиции: слишком дорог пробный шаг для компании, оборот которой в 2007 году составил примерно \$140 млн. Поэтому когда Евгений Золотайкин пообещал занять к 2010 году 10% российского рынка чипсов, он, пожалуй, и вправду погорячился. **СФ**

ЗА ТРИ ГОДА ИНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕР «ЭЛЕКТРО-КОМ» СДЕЛАЛ ВДВОЕ МЕНЬШЕ ТОГО, ЧТО ПЛАНИРОВАЛ НА ГОД. ЭТО НЕ ПОМЕШАЛО ЕМУ НАЙТИ НОВОГО ИНВЕСТОРА В ЛИЦЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ФОНДА IFC И ПРОДОЛЖИТЬ РАЗВИВАТЬ УНИКАЛЬНУЮ ТЕХНОЛОГИЮ — «ИНТЕРНЕТ ИЗ РОЗЕТКИ». **ТЕКСТ: МИХАИЛ БЕЛЯНИН**

Замыкание в сети

Для компании «Электро-ком» обычная электрическая розетка — своего рода объект культа. На этом нехитром устройстве построена вся бизнес-модель интернет-провайдера, развивающего на российском рынке уникальную технологию PLC (Powerline Communications) под брэндом «Спарк».

«Нужен интернет? Извольте семь дырок в стене просверлить и сорок метров кабеля провести, — советует первый заместитель генерального директора компании „Электро-ком“ **Николай Репин** так, словно сам только что занимался этой тяжелой работой. — Мы же ничего не сверлим». И это правда. Чтобы получить быстрый интернет, абонентам «Спарка» не нужно ничего, кроме специального PLC-модема и розетки, которая есть в каждой квартире. «Очень удобно! — радуется Репин. — Можно молниеносно наращивать абонентскую базу. В этом нашей технологии нет равных».

Именно на такой молниеносный старт и рассчитывали в 2004 году создатели «Электро-ком», среди которых были **Хенри Радзиновски** и **Михаил Айзман** (первый до этого работал в Golden Telecom, второй — в «МТУ-Интел»). Уже через год они планировали получить 100–200 тыс. абонентов. И им поверили. Инвестировать в стартап согласились такие известные фонды, как Baring Vostok Capital (в обмен на 30% акций «Электро-ком»), Intel Capital (получивший 16% акций) и входящие в консорциум «Альфа-групп» «Русские технологии» (12% акций). В общей сложности они вложили \$34 млн.

Спустя три года, в конце 2007-го, к ним присоединился международный фонд IFC, который намеревается добавить в проект еще \$37,5 млн (на треть этой суммы фонд купит акции «Электро-ком», а остальные деньги выдаст в качестве кредита). Появление IFC, пожалуй, наиболее яркое доказательство живучести идеи «интернета из розетки»: несмотря на то, что молниеносный старт у «Электро-ком» не получился, проект по-прежнему вызывает интерес у венчурных инвесторов.



Николай Репин делится в те города, где между интернет-провайдерами еще нет лобовой конкуренции

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ДОСЬЕ

ЗАО «ЭЛЕКТРО-КОМ» работает на рынке широкополосного доступа в интернет под брэндом «Спарк». Компания была создана в 2004 году. Среди ее акционеров инвестиционные фонды Baring Vostok Capital, Intel Capital и «Русские технологии» (входит в консорциум «Альфа-групп»). По данным на ноябрь 2007 года, они владели 30%, 16% и 12% акций соответственно. Оставшиеся акции принадлежат президенту «Электро-ком» Хенри Радзиновски и вице-президенту Михаилу Айзмону, а также топ-менеджерам АКБ «Фора-банк» Александру Синельникову и Александру Бадимову. В прошлом году «Электро-ком» нашла нового инвестора — корпорацию IFC, которая планирует вложить в компанию \$37,5 млн. Сегодня «Электро-ком» оказывает услуги в Ростове-на-Дону, Калуге, Рязани, Москве и нескольких районах Подмосковья (см. график на стр. 21). Оборот «Электро-ком», по расчетам **СФ**, составляет \$11 млн.

НОВАЯ

Компания «Электро-ком»:

- привлекла известные инвестфонды;
- единственная из российских провайдеров использует необычную технологию PLC — «интернет из электророзетки»;
- нашла собственную нишу — многоквартирные дома, где использование технологии PLC экономически оправданно;
- избегает лобовой конкуренции с крупными провайдерами широкополосного доступа, развиваясь в основном в регионах.

РЫНОК

УСЛУГИ ШИРОКОПОЛОСНОГО ДОСТУПА в интернет — самый динамичный сегмент российского телеком-рынка. По разным данным, он растет на 30–40% в год, а его объем к концу 2007-го составил \$1,2–1,5 млрд. По оптимистическим оценкам аналитической компании J'Son & Partners, к началу 2008 года по широкополосным каналам к интернету были подключены приблизительно 5 млн российских квартир (около 10% всего рынка). В Москве уровень проникновения примерно в пять раз выше, чем в среднем по России. Наиболее широкое применение в России нашли проводные ШПД-технологии ADSL, Ethernet и DOCSIS — на них приходится свыше 90% рынка. Гораздо более экзотична технология PLC (Powerline Communications), или «интернет из розетки». Пока единственная отечественная компания, развивающая ее, — ЗАО «Электро-ком». Еще около 8% рынка ШПД занимают технологии класса Wireless (то есть беспроводные).

Первые два года ушли на тестирование. Если изначально PLC-модем был размером почти с системный блок ПК, то сегодня его габариты сопоставимы с другими модемами

Нескорый интернет

СЕГОДНЯ у «Электро-ком» около 50 тыс. абонентов в четырех городах: Москве, Ростове-на-Дону, Рязани и Калуге (см. график на стр. 21). Для сравнения: у лидера рынка — «Комстар-ОТС» (предоставляет услуги под брэндом «Стрим») на конец второго квартала 2007 года насчитывалось 426,4 тыс. абонентов. Конечно, тут не обошлось без административного ресурса: «Комстар-ОТС» использовал эксклюзивный доступ к телефонным станциям «родственной» МГТС (обе структуры входят в АФК «Система»). Но несколько провайдеров, не имевшие таких преимуществ, давно преодолели барьер 100 тыс. абонентов.

Что же помешало «Электро-ком»? Судя по всему, та самая розетка, на которой строилась вся бизнес-стратегия компании. «Скорость доступа в интернет по технологии PLC не более 200 Мбит/с, они еще делятся на количество абонентов в доме, — рассказывает технический директор холдинга NetByNet **Андрей Рязанов**. — В условиях постоянно растущего потребления этих скоростей для многих явно недостаточно». Например, по электросети невозможно доставить высококачественный ТВ-сигнал, хотя именно комплексные услуги «интернет + ТВ» находятся сегодня на пике популярности и спроса. На качестве «интернета из розетки» сказываются и помехи, создаваемые в электросети бытовыми приборами — стиральными машинами, электродрелями, холодильниками. Тем более в России до сих пор не везде используется нормальная медная проводка: часто вместо нее встречается менее совершенная алюминиевая.

Кроме того, по словам некоторых экспертов, компания «Электро-ком» столкнулась с сопротивлением местных городских администраций: получить разрешение на установку оборудования, затрагивающего электросеть, гораздо сложнее, чем на проведение обычной домашней сети.

В самом «Электро-ком» объясняют более чем скромные результаты тем, что технология PLC оказалась слишком инновационной — первые два года ушли толь-

ко на ее тестирование. Простейший пример: если изначально PLC-модем был размером почти с системный блок персонального компьютера, то сегодня его габариты сопоставимы с другими модемами. «Строить ethernet-сеть (как делает большинство провайдеров. — **СФ**) просто — это не бином Ньютона, — подчеркивает кандидат физико-математических наук Николай Репин. — Мы же осваивали технологию PLC с нуля».

Многоквартирная ниша

АКЦИОНЕРЫ понимают, что освоение технологии PLC сродни решению сложной теоремы. Или, по крайней мере, делают вид, что такое объяснение их удовлетворяет. Директор Intel Capital в России и других странах СНГ **Георгий Колпачев** находит «самую идею PLC очень хорошей». «Инвестиция в „Электро-ком“ тоже была хорошей, — с энтузиазмом продолжает он, — хотя, возможно, и не самой блестящей в нашем портфеле. К примеру, „Яндекс“, в который мы также инвестировали, развивается гораздо лучше». С этим не поспорить: пока «Электро-ком» проводил тесты, оборот «Ядекса» ежегодно удваивался, составив по итогам 2007 года \$167 млн. Годовая выручка «Электро-ком», по оценкам **СФ**, немногим более \$10 млн.

К слову, в портфеле Intel Capital и Baring Vostok Capital есть и более близкий к «Электро-ком» проект. В конце 2005 года фонды профинансировали российскую компанию InfiNet Wireless — разработчика беспроводной технологии широкополосного доступа WiMAX. И эта компания тоже «развивается гораздо лучше». Сейчас InfiNet занимает, по собственным оценкам, около 50% российского рынка широкополосного беспроводного доступа, 30% ее продукции поставляется зарубежным провайдерам.

В итоге некоторые участники рынка и вовсе подозревают, что «Электро-ком» находится на грани «замыкания». «Компания назанимала денег, а теперь не может расплатиться с долгами. Сейчас там начался исход топ-менеджеров», — поделился с **СФ** информацией один из экспертов. С другой стороны, если положение на-

столько плачевно, то стал бы такой осторожный инвестор как IFC вкладываться в проект?

Ответ есть у **Билла Керр-Смита**, главного технического эксперта IFC по ИТ и телекоммуникациям, консультировавшего финансовую корпорацию во время переговоров с российским оператором. По его мнению, у «Электро-ком» своя ниша — здания с большим количеством квартир.

Дело в том, что оборудование, которое устанавливает компания в подъездах, дороже, чем у операторов, использующих другие технологии подключения к интернету. Но «Электро-ком» окупает эту разницу, если в доме подключено хотя бы семь абонентов, за счет того, что не нужно вести кабель в каждую квартиру. Если же число подключений больше, то бизнес-модель «Электро-ком» позволяет предлагать клиентам тарифы более выгодные, чем у конкурентов. К слову, до того как осенью 2007 года «Комстар-ОТС» решил кардинально расширить абонентскую базу и «уронил» тарифы до смешных 97 руб. в месяц, цены «Электро-ком» были едва ли не самыми низкими на рынке. Наиболее доступный тариф — «Удачный 128» — дает возможность клиенту скачивать неограниченный трафик на скорости 128 Кбит/с за 150 руб. в месяц. «Бизнес-модель компании позволяет „Электро-ком“ стать весьма успешным игроком рынка широкополосного доступа, даже если он и не будет лидером», — утверждает Билл Керр-Смит.

«Технология PLC перспективна в регионах, которые не охвачены домовыми сетями, потому что помогает сэкономить средства на строительстве распределительной сети», — признает вице-президент по технологиям «Комстар-ОТС» **Александр Кириллов**. А пресс-секретарь компании «Комкор-ТВ» (бренд «Акадо») **Александр Щербаков** добавляет, что в России

В стратегию «голубого океана» не укладывается стремление «Электро-ком» во что бы то ни стало закрепиться в Московском регионе, где борьба между операторами наиболее жесткая

есть территории, куда провайдерам, рассчитывающим на быстрое увеличение рыночной доли, пока выходить просто невыгодно — слишком дорого тянуть оптоволокно.

Широкополосный океан

«КОНКУРИРОВАТЬ в лоб на развитых рынках мы не будем», — уверяет Николай Репин. — Наша стратегия — завоевание еще не занятых территорий, как мы это сделали в Ростове-на-Дону, куда пришли первыми и где стали лидерами рынка». Для конкуренции в городах, где уже представлены ведущие провайдеры, «Электро-ком» попросту не найдет денег на рекламу. Раскрученный оператор тратит на завоевание нового клиента, как правило, два своих месячных ARPU (средний доход от одного абонента), то есть примерно \$30–40, если учесть, что у большинства отечественных провайдеров ARPU колеблется в пределах \$15–20. «Нам же один новый абонент обходится в три-четыре ARPU», — вздыхает Николай Репин. — Вот и считайте. И поскольку для нас важна экономическая эффективность проекта, начинать строительство в 50 городах сразу мы считаем нецелесообразным». В 2008 году компания рассчитывает приступить к прокладке своей сети «всего» в восьми новых городах (каких именно, пока держится в тайне, очевидно, чтобы не надоумить конкурентов). Это позволит «Электро-ком» наконец достичь заветной планки в 100 тыс. абонентов.

По сути, отказываясь от лобовой конкуренции с признанными операторами,

«провайдер из розетки» следует заветам профессоров INSEAD **У. Чан Кима** и **Рене Моборн** — авторов концепции «голубого океана». Они призывают компании не толкаться на одной территории, а работать на стыках отраслей, создавая собственные, свободные от конкуренции ниши. В стратегию «голубого океана», правда, не укладывается стремление «Электро-ком» во что бы то ни стало закрепиться в Московском регионе, где борьба между операторами наиболее жесткая. Компания успела внедрить свою технологию уже в 1,7 тыс. зданий — это около 10% всех столичных домов, но приобрела только 8 тыс. абонентов (то есть в среднем около четырех-пяти клиентов на дом, что меньше плановых семи).

Еще одна опасность — то, что в будущем крупные провайдеры начнут активнее осваивать регионы, в частности, тот же Ростов-на-Дону — город-миллионник, покорением которого так гордятся в «Электро-ком». Например, Golden Telecom планирует к 2010 году раскинуть широкополосные сети в 65 крупнейших городах, где живет 65% населения страны. Похожие планы и у «Комстар-ОТС»: в будущем компания хочет присутствовать во всех городах, насчитывающих от 200 тыс. жителей.

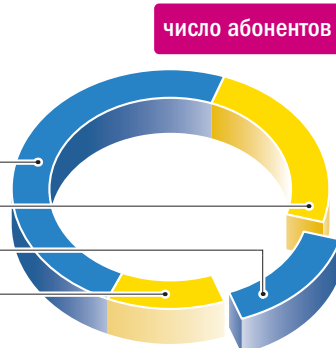
Вместе с тем, даже несмотря на трехлетнюю заминку, пока пространство и время для маневра у «Электро-ком» есть. Уровень проникновения широкополосного доступа в интернет по России, без учета Москвы, составляет всего 4%. Благодаря этому рынок в целом растет примерно на 40% в год. В 2007 году российские ШПД-провайдеры заработали \$1,2 млрд. К 2012 году их выручка может перевалить за \$3 млрд.

Так что у международных фондов есть повод закрывать глаза на неспешные темпы развития «Электро-ком» и верить в электрическую розетку. «Цикл венчурных инвестиций, за который должны вернуться вложенные средства, как правило, составляет восемь-десять лет», — добавляет **Сергей Белоусов**, исполнительный директор компании Parallels, также развивающейся на деньги Intel Capital. **сф**

Невысокое напряжение структура абонентской базы компании «Электро-ком» по городам

25 тыс.	Ростов-на-Дону
12 тыс.	Рязань
8 тыс.	Москва
6 тыс.	Калуга

Источник: ЗАО «Электро-ком»



СОВЛАДЕЛЬЦЫ РЕСТОРАННОГО ХОЛДИНГА GINZA PROJECT **ВАДИМ ЛАПИН** И **ДМИТРИЙ СЕРГЕЕВ** НЕ СТАЛИ СТИЛИЗОВАТЬ СВОИ ЯПОНСКИЕ РЕСТОРАНЫ ПОД ЯПОНИЮ, А СДЕЛАЛИ СТАВКУ НА РАЗНООБРАЗНОЕ МЕНЮ. И НЕ ОШИБЛИСЬ: СЕТЬ «ЯПОША» УЖЕ ДЫШИТ В СПИНУ ЛИДЕРАМ РЫНКА.

текст: **Николай Гришин**

Борщ с иероглифами

Найти новый московский ресторан Ginza Project под названием «МариVanna» — задача не из легких. Неприметная дверь, никакой вывески. Внутри — почти домашние интерьеры: плетеная мебель, дорогой ремонт под 1980-е, настоящий граммофон, под ногами шныряют собачка Шурик и кот Вениамин.



ХОЛДИНГ GINZA PROJECT

Развитие быстрорастущей демократичной сети «Япоша» Вадиму Лапину удается сочетать с запуском ресторанов высокой кухни

Открыть дверь можно только ключом, который выдают постоянным клиентам, или дозвонившись до владельцев компании. Гостей встречают Марьянны — **Светлана Воробьева** и **Кристина Петрова**, — управляющие заведением.

Однако поиск «МариVanna» лишь первое испытание. Пять салатов, три супа и семь горячих блюд. Все это мне предстоит попробовать и оценить по пятибалльной шкале. Дегустация меню в ресторане на этапе запуска — это вам не шутки. Если пытаешься отвертеться, Марьянны искреннее обижаются. Уже после супов я не в состоянии поддерживать разговор — развалившись на диване, удовлетворенно поддакиваю.

«Холодец, конечно, мутноват — все дело в голяшках. Я сейчас объясню, какие надо покупать», — раздает ценные указания Вадим Лапин. «В следующие выходные я вам маму привезу — она покажет, как делать мясной пирог», — обещает Дмитрий Сергеев. Долго и упорно предприниматели дискутируют по поводу горчицы: она, оказывается, должна быть именно коричневой, а все эти европеизированные белые варианты — от лукавого.

«Мы с утра до ночи о ресторанах говорим», — признается Сергеев. — С девушкой сходить-поесть — не важно, свой это ресторан или чужой, — настоящая катастрофа. Каждая неприятная мелочь, любой недостаток — официант не так просмотрел или вино неправильной температуры — прямо глаз режет».

Пять лет назад товарищи решили открыть в Питере ресторан Ginza для себя и друзей. Но так увлеклись, что создали с нуля ресторанный империю. Ее опорой является сеть японских ресторанов «Япо-

ДОСЬЕ

GINZA PROJECT создали предприниматели Вадим Лапин и Дмитрий Сергеев в 2003 году. Позднее к проекту подключился портфельный инвестор, имя которого рестораторы не раскрывают. По данным СПАРКа, среди учредителей управляющей проектом «Япоша» компании ООО «Япошка-сити» значится кипрская фирма «Номиранта лтд». Сейчас в холдинг входит сеть демократичных суши-баров «Япоша» (до февраля 2008 года — «Япошка»), премиальные рестораны в Питере (Ginza, Terrassa, Tiffany's Cafe, «Сказка», Prado cafe, «MariVanna», Jelsomino Cafe, причем последние два заведения представлены также в Москве), Los Dados в Нью-Йорке и клубы (Arena в Питере и Sorry, Babushka в Москве). Совокупный оборот холдинга в 2007 году — \$70 млн, около половины из них принесли «Япоши». На 2008 год Ginza Project наметила выход «Япош» в регионы и запуск еще двух сетей ресторанов — с итальянской и китайской кухней.

НОУ-ХАУ

Компания Ginza Project:

- развивает сеть демократичных ресторанов «Япоша» и параллельно открывает премиальные заведения;
- разбавила японский ассортимент «Япош» блюдами русской и итальянской кухонь;
- установила минимальную на рынке цену на самый популярный продукт (суши с лососем);
- собирается запустить еще две сети (одну с итальянской, другую с китайской кухней).

РЫНОК

Согласно Росстату, объем отечественного ресторанного рынка составляет \$14,6 млрд, и около \$4 млрд из них приходится на Москву. Участники рынка предлагают смело умножать эту цифру на 1,5 — ведь часть рынка находится «в тени». Причем официальный рынок в последнее время демонстрирует ежегодный 30-процентный прирост, и, по-видимому, будет расширяться теми же темпами. Ведь даже в Москве один ресторан приходится на 3500 человек, в то время как в Париже — на 126 жителей, а в Нью-Йорке — на 365 человек. Отчетливо выделяются три основных ценовых сегмента: высокий (fine dining), со средним чеком более \$70 («Пушкин», «Турандот» и пр.); нижний (quick service), с чеком \$10–20 («Макдоналдс», «Ростик'с KFC», «Крошка-картошка»); средний (casual dining), с чеком \$20–70 («Л Патио», «Легато», «Планета суши», «Япоша»). К слову, последний сегмент, по наблюдениям экспертов, самый динамичный, а вот в fine dining наблюдается некоторая стагнация: срок жизни модных заведений редко превышает два-три года.

ша», которая стремительно догоняет лидеров сегмента — «Якиторию» «Веста-центр интернешнл» и «Планету суши» «Росинтера».

«В Москве все так делают»

ДМИТРИЙ СЕРГЕЕВ полюбил японскую кухню задолго до того, как в России расплодилось великое множество японских ресторанов, а со временем «подсадил» на нее и своего давнего друга Вадима Лапина. Сергеев сколотил состояние на купле-продаже земли, а Лапин возил из Италии дизайнерскую одежду: ему принадлежали два мультибрендовых бутика МСМ в Питере.

В 2003 году приятели надумали открыть в родном Санкт-Петербурге общепит. Историю дела Лапин рассказывает просто: «Любили мы ходить по ресторанам, а тут друзья построили спорткомплекс и предложили нам арендовать в нем помещение. Почему бы не получить доступ к качественной еде в собственном заведении?»

Партнеры все сделали грамотно — пригласили из Москвы шеф-повара и всю команду, чуть ли не до официантов, чтобы они под ключ сделали ресторан-конфетку Ginza. Москвичи, правда, с заданием откровенно не справились: вроде чисто, вкусно — людей только почему-то не было совсем. «99% наших знакомых говорили: закройте и зафиксируйте убытки, пока не поздно», — вспоминает Вадим.

Зашел как-то Сергеев в ресторан, а там его управляющая сидит за барной стойкой и ест суп. Неудобно же, удивился Дмитрий, за столиком гораздо проще. Вердикт управляющей был коротким: «Вы ничего не понимаете, в Москве все так делают». Тот же ответ партнеры получали на любые вопросы об обустройстве ресторана и смутных перспективах его окупаемости.

«Я понял, что никто нам ресторан не сделает, кроме нас самих, — признается Сергеев. — Мы начали в Ginza буквально жить: вникать во все нюансы, требовать такой сервис, который нравится лично нам». Он до сих пор с гордостью вспоминает, как в момент наплыва гостей ринулся помогать гардеробщику и даже заработал 50 руб. на чай.

Партнеры разогнали московскую команду, обустроили комфортную летнюю веранду, а для проведения мероприятий в заведении пригласили профессиональных промоутеров. В итоге народ пошел, и вложенные в дело \$600 тыс. окупились за полтора года.

«Но самое смешное — в ресторанной среде до сих пор гуляет легенда о том, будто питерские ребята открыли ресторан Ginza, три месяца с ним помучались, а потом позвали московских специалистов — и тогда все у них поперло», — смеется Сергеев. Правда, бизнес в итоге оказался настолько сложным, что партнерам пришлось выйти из прочих своих проектов и сосредоточиться на ресторане. Но на одном, хоть и успешном заведении больших денег не заработаешь, так что спустя два года партнеры запустили свой первый сетевой проект — демократичные заведения «Япошка» (в начале 2008 года заведения поменяли вывеску: озорное название «Япошка» Лапин с Сергеевым решили сменить на добродушное и приветливое «Япоша»).

Долой Японию!

ПАРТНЕРЫ заметно опоздали. Первый демократичный ресторан японской кухни «Якитория» был открыт в Москве еще в 1999 году. Вскоре у него появился конкурент — «Планета суши». К моменту выхода «Япошек» на рынок сегмент казался пол-

Офисная планета®

ТОВАРЫ ДЛЯ ОФИСА

КАТАЛОГ И ДОСТАВКА ТОВАРА БЕСПЛАТНО

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

Сервис доступен более чем в **200** городах России

Быстрый поиск поставщика **Офисная планета** в Вашем городе:

www.office-planet.ru

ОБЩЕРОССИЙСКАЯ СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ТОВАРАМИ ДЛЯ ОФИСА



«Японский» общепит стал в Москве и Питере таким массовым, что от него пора отстраиваться

ностью оккупированным, но питерским рестораторам удалось найти свою нишу.

«Японская кухня в России перестала быть экзотикой, но при этом заметно ушла куда-то в сторону от того, что на самом деле едят японцы, — поясняет Лапин. — А если так, то зачем играть в Японию? К чему все эти одежды а-ля кимоно, мебель из ДСП а-ля бамбук и прочая адаптация?» Партнеры создали городское кафе с упором на японскую кухню, но в интерьерных решениях, одежде официантов и прочем отказались от всего псевдояпонского.

Главной особенностью заведения стало меню, которое Ginza Project жестко разделила на две части: суши и антисуши. В первой половине можно выбрать что-нибудь из японской кухни, во второй — из русской или европейской. «Смесь всех кулинарных хитов позволяет привлекать самых разных клиентов и гарантирует стабильную выручку», — говорит франчайзи «Планеты суши» и директор ресторанного консалтингового агентства «Настроение+» **Денис Яхно**.

Некоторые конкуренты «Япоши» тоже не прочь дополнить японский ассортимент чем-нибудь еще, но делают это не так явно. «Многие люди вообще не едят сырую рыбу. И возникает разногласие интересов: жена хочет суши, а муж — ни в какую, — поясняет директор по развитию компании «Веста-центр интернешнл» **Георгий Бун**. — Мы переводим название салата „Цезарь“ на японский язык

и в таком виде включаем его в меню, а Ginza идет по странному пути, начисто отказываясь от японской стилистики».

Впрочем, в «Япоше» собрались довести интернациональную идею до абсолюта: меню пополнилось итальянской кухней, а к лету в ассортимент обещают ввести мясо на гриле и прочие популярные американские блюда. «Любим мы клиентов удивлять, — признается Лапин и добавляет: — Стоять на месте в нашем бизнесе смерти подобно». На рынке считают, что Ginza переборщила.

«Появление пасты в меню японского ресторана у меня ничего, кроме недоверия и недоумения, не вызывает. Для любой успешной сети очень важна фокусировка на ключевых продуктах, все остальное ведет к размыванию брэнда, — убеждена директор по маркетингу росинтеровских торговых марок «Планета суши» и «Л. Патио» **Элла Нистратова**. — Да и финансовая эффективность подобных нововведений очень сомнительна из-за банального замещения одних блюд другими. Надеяться на то, что кто-то специально пойдет в „Япошу“ за пастой, не приходится». К слову, в «Планете суши» откровенно неяпонских блюд нет. Хотите пасту — вам в «Л. Патио». Впрочем, средняя окупаемость «Япошек», по данным компании, около двух лет — примерно столько же, согласно оценкам франчайзи, сколько у «Планеты суши»: похоже, обе модели японских ресторанов имеют право на существование.

Зато другая фишка «Япоши» уж точно привлекла внимание любителей суши: компания стала откровенно демпинговать, продавая самый популярный продукт, суши из лосося, по 29 руб. за штуку — дешевле всех на рынке. К примеру, в «Якитории» они стоят 45 руб., в «Планете суши» — 65 руб. «Цены на другие позиции у нас средние по рынку, но суши-лосось служит приманкой: приходили люди и брали их по 20 штук», — рассказывает Лапин.

Подушка безопасности

ЛЮБИТЕЛЕЙ дешевых суши в Москве и Питере нашлось немало: к концу 2007 года Ginza Project открыла уже 23 ресторана «Япошка» (12 в Москве, 11 в Питере), а в 2008-м обещает довести их число до 40. Развивается холдинг на кредитные деньги. Он реинвестирует прибыль и даже сумел привлечь портфельного инвестора, имя которого, впрочем, в компании не раскрывают.

Для ускорения роста Ginza Project использовала диковинный в ресторанном бизнесе инструмент — M&A. Прошлым летом компания выкупила два ресторана небольшой питерской сети «Киото» (игроки рынка оценили их в \$500 тыс.), а сейчас среди рестораторов ходят слухи о том, что компания ведет переговоры о покупке сети из семи ресторанов «Азия-кафе» (их оценивают в \$7 млн).

«Покупки ресторанов непрофильными инвесторами не редкость, но в данном

случае одна сеть приобретает другую, чтобы открыть в ее помещениях свои заведения. Других таких сделок на нашем рынке я не припомню. Этак Ginza может нагнать лидеров рынка», — замечает директор агентства ресторанного консалтинга «Ресткон» **Андрей Петраков**. И действительно, сеть уже наступает на пятки бывалым продавцам суши. В 2007 году «Планета суши» открыла 22 ресторана (теперь у нее 74 заведения) и в последнее время активно развивает франчайзинг — 24 ресторана сети уже принадлежат франчайзи. «Веста-центр интернешнл» открыла 10 «Якиторий», их общее число превысило 55 (из них по франшизе развиваются 25 региональных ресторанов). «Япоша» уже стал лидером сегмента в Питере, а по итогам 2008 года вполне может занять второе место по количеству ресторанов и в общем зачете (если не считать франчайзинговые рестораны конкурентов — все-таки львиная доля прибыли в них достается франчайзи).

Но этого Лапину и Сергееву мало. Отстроив бизнес «Япош», они снова увлеклись премиальными ресторанами. С 2006 года партнеры запустили в Питере рестораны высокой кухни — Terrassa, Tiffany's Cafe, «Сказка», Prado cafe, клуб Arena, а самые успешные проекты («МариВанна», Jelsomino Cafe) продублировали в Москве. Осенью прошлого года друзья запустили ресторан Los Dados в США. «Русские открыли в Нью-Йорке мексиканский ресторан — ну смешно же», — радуется Сергеев. Тем не менее американским рестораторам не до смеха: авторитетное издание Bon Appetite уже включило Los Dados в десятку лучших новых мексиканских ресторанов США.

Около 50% от \$70 млн выручки Ginza Project за 2007 год принес «Япоша», а оставшуюся половину — премиальные рестораны. «Для Ginza демократичная сеть — это своеобразная подушка безопасности, печатный денежный станок, а дорогие рестораны — это уже амбиции. Ребятам хочется показать, как здорово они могут делать рестораны», — считает Денис Яхно.

Вряд ли все дело только в амбициях: по оценкам Андрея Петракова, рентабельность демократичных заведений редко превышает 20%, а успешные «высокие» заведения дают более 30%. Только вот сегмент насыщен, и риски работы в нише премиум выше на порядок. «Ребята из Ginza построили крепкую конструкцию: бурно растущая сеть „Япоша“ придает ей устойчивость, а премиальные заведения

Компания стала откровенно демпинговать, продавая самый популярный продукт, суши-лосось, по 29 руб. за штуку — дешевле, чем кто-либо на рынке

работают на прибыль и амбиции учредителей», — считает Петраков.

Кеды на полку

ЭТИМ ЛЕТОМ посетители «Япошек», обутые в кеды, пользовались особым уважением. Феномен объясняется просто: Дмитрий Сергеев носит кеды и любит инкогнито посещать рестораны — говорит, что хотя бы раз в месяц бывает практически во всех своих заведениях. Холдинг быстро растет, так что официанты учредителя узнают далеко не всегда, чем он с удовольствием пользуется, играя в дотошного анонимного клиента и расспрашивая посетителей о качестве обслуживания.

В 2008 году холдинг взял курс на ускорение. Весной «Япоша» начнет региональную экспансию — с Самары. Сергеев обещает удивить общественность выбором некоторых городов: мол, дотуда никто из сетевиков еще не дошел. Однако и у самого Дмитрия вряд ли получится регулярно добираться до них.

«Это чревато снижением управляемости сети: нельзя сравнивать ресторан в Москве с рестораном в Самаре — контингент посетителей разный, а профессиональных управляющих, чтобы расставить их в каждом городе, на рынке труда попросту нет», — убежден Георгий Бун.

Более того, в ближайшие месяцы Ginza планирует запустить также две сети ресторанов — одну с итальянским, другую с китайским уклоном. По словам Лапина,

к 2010 году эти сети должны быть сопоставимы по размерам с растущим как на дрожжах «Япошей». «Пока ребятам откровенно везет — они не закрыли ни одного ресторана», — признает Андрей Петраков. — Но еще две сети плюс региональная экспансия — это уже перебор, риск потерять контроль многократно возрастает. На ресторанном рынке никому, кроме „Росинтера“, не удавалось эффективно управлять большим количеством точек». К тому же эта компания активно привлекает региональных партнеров и пользуется франчайзингом, а им в Ginza пренебрегают.

«Желание занять позиции почти во всех сегментах понятно: хочется всегда быть на волне меняющихся потребительских предпочтений», — считает Элла Нистратова из „Росинтера“. — Да и начальные концепции у компании на высоте, но вот поддержка брэндов уже сейчас явно хромает. И причина в распылении усилий».

Участники рынка за глаза называют Сергеева и Лапина везунчиками и связывают успех заведений как раз с активным участием совладельцев в их жизни. Но похоже, что после реализации амбициозных планов Сергееву придется положить кеды на полку: активно вмешиваться в жизнь новых заведений по всей стране времени не хватит. А будут ли наемные менеджеры так же эффективны, как собственники, неизвестно. По крайней мере, первый опыт с рестораном Ginza оказался не слишком удачным. **СФ**

реклама

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

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

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

Коммерсантъ

конкуренция

частная практика

Российские производители энергетических напитков без боя сдали рынок международным игрокам и ждут, когда те перейдут к повышению рентабельности. А вдруг «аборигены» тогда получают шанс заработать на остатках?

Живая вода

ТЕКСТ: екатерина трофимова

«Еще совсем недавно энергетиков в киосках было не сыскать, — вспоминает Елена Герасимовская, вице-президент по маркетингу компании „Хэппилэнд“, крупнейшего в России производителя слабоалкогольных коктейлей. — Сейчас они там есть. Это значит, что тонизирующие напитки вошли в широкие массы и даже тетечки с „перманентом“ уже могут периодически покупать энергетик, поскольку знают, что он заряжает».

А еще совсем недавно голландский энергетик Red Devil (разливается в Нидерландах и Польше, права на распространение продукта на территории России и СНГ принадлежат компании «Хэппилэнд» с февраля 2004 года), созданный в свое время по заказу российского бизнесмена Вадима Финкельштейна и продаваемый «Хэппилэндом», был безоговорочным лидером. В 2003 году, по данным агентства «Бизнес Аналитика», в Москве и Санкт-Петербурге на его долю приходилось 36% рынка, тогда как ближайший преследователь — развиваемая PepsiCo марка Adrenaline Rush — имела 23%, а Red Bull от одноименного австрийского производителя — всего 15%.

Сегодня ситуация принципиально иная. В 2007 году на долю Adrenaline Rush в двух столицах приходилось 41,8% рынка, Red Bull получил 23,9%, третье место досталось Bnп от Coca-Cola (14,4%). У Red Devil лишь четвертая позиция с результатом 6,6%, хотя годом раньше было на 2,6% больше. Чуть медленнее теряет долю рынка другой тонизирующий продукт «Хэппилэнда» — Jaguar: она уменьшилась с 3,7% в 2006 году до 3% в 2007 году.

В «Хэппилэнд» говорят, что три года назад компания сознательно отказалась от конкурентной борьбы с международными корпорациями. «Мы увидели парадоксальную ситуацию: прогнозная емкость рынка в деньгах на 2006 год (с предполагаемым ростом на 20%) была равна рекламным бюджетам трех лидирующих марок. Не говоря уж о том, что владельцы других брэндов тоже как-то продвигали свой товар, — поясняет Елена Герасимовская. — Глобальные игроки могли позволить себе работать в ноль, чтобы завоевать рынок, для нас же овчинка выделки не стоила».

«Овчинка» составляет всего 1–1,5% от рынка коктейлей, который для «Хэппилэнда» является профильным. Но другим участникам рынка она по-прежнему кажется «золотым руном».

Бесценный рынок

ПО ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫМ ОЦЕНКАМ «Бизнес Аналитики», в 2007 году объем продаж безалкогольных энергетических и спортивных напитков составил всего 1,8 млн дал. Это значит, что один россиянин в возрасте 18–34 года выпивает две банки энергетика в год. Зато темпы роста впечатляют — 40%. По данным Nielsen, больше всего любителей «подзарядки» в Москве и Санкт-Пе-



тербурге: совокупная доля этих городов в общем потреблении энергетиков достигает 65% в натуральном выражении и 74% в стоимостном.

Трое «иностранцев» уже контролируют почти 84% этого рынка. На долю «Хэппилэнда» приходится еще примерно 10%, оставшиеся 5–6% делят между собой около 10–15 компаний, и россиян среди них не более половины. В регионах, завоевание которых началось позже, чем дележ столиц, позиции у местных производителей получше: энергетики представлены по большей части в крупных городах, где местные игроки занимают примерно 46% от общего объема розничных продаж в натуральном выражении. И хотя их доля постепенно сокращается, избавляться от тонизирующих напитков они не спешат.

«Местные производители не оставляют надежд прорваться на этот рынок, потому что их завоораживают темпы роста и рентабельность. Но пока никто не преуспел»

«Местные производители не оставляют надежд прорваться на этот рынок, потому что их завоораживают темпы роста и они понимают, что там большая рентабельность. Но пока никто не преуспел», — констатирует аналитик банка «Ренессанс Капитал» **Наталья Загвоздина**. По ее оценкам, рентабельность энергетиков по EBITDA как минимум вдвое превышает рентабельность газированных напитков. Ведь энергетики относятся к премиальному сегменту: средняя стоимость баночки объемом 0,25 литра составляет 40–50 руб. «Продукт потребляется людьми, которые на других продуктах питания не экономят и вообще не замечают, сколько это стоит», — полагает Загвоздина. Впрочем, пока за место под «энергетическим» солнцем борются настоящие монстры бизнеса, рассчитывать на сверхприбыль все равно не приходится. Увеличивать число приверженцев своих марок иностранцы готовы любой ценой.

Окрыленные

«В ПОСЛЕДНИЕ полтора-два года на рынке наметилась интересная тенденция: выпуск „бюджетных“ энергетиков», — рассказывает вице-президент продуктового дивизиона ГК «Бородино» **Карен Вартамян**. В качестве примера он приводит появившийся в России в 2006 году Bullit от Red Bull — энергетик, который при схожей рецептуре дешевле, чем сам Red Bull. По мнению управляющего директора BrandLab Research **Александра Еременко**, для компании это вынужденная мера: выйдя на российский рынок первой из крупных иностранных игроков, она явно уступает «последователям». Доля брэнда Red Bull в двух столицах за 2007 год снизилась с 24,2 до 23,9%, в то время как его основные конкуренты заметно укрепили позиции. Как поясняет Еременко, в состав Red Bull входит дорогое вещество, отсутствующее в других энерготониках. И это не дает производителю безболезненно снизить цену до уровня, поддерживаемого его главным конкурентом — Adrenaline Rush. А между тем именно ценовой фактор позволил последнему обогнать австрийскую компанию: усилиями PepsiCo бодрящие напитки стали доступны не только премиальной клиентуре. «У Red Bull очень хорошие показатели по знанию марки: многие ассоциируют категорию прежде всего с этим напитком, и даже те, кто не потребляет энергетики, его знают. Но 35 руб. за Adrenaline Rush против редбулловских 50 руб. — достаточно сильный аргумент», — полагает Еременко.

Впрочем, не только разница в цене помогла PepsiCo занять лидирующие позиции: важную роль сыграл также солидный рекламный бюджет. По данным TNS, среди лидирующих брэндов Adrenaline Rush был единственным, увеличившим в 2007 году объем рекламных выходов. На руку PepsiCo сыграло также наличие собственной дистрибуции. То же преимущество у Coca-Cola. Ее марка Burn в прошлом году продемонстрировала самые быстрые темпы роста — плюс четыре процентных пункта по Москве и Санкт-Пе-

тербургу. Существенное отставание Burn от конкурентов, по мнению экспертов, объясняется тем, что он был выведен на рынок с опозданием — лишь в 2003 году.

Red Bull продается только через дилеров. Правда, как стало известно **СФ**, недавно компания изменила систему распространения, передав права на реализацию своей продукции дистрибуторам сигарет, у которых налажены хорошие связи с несетевой розницей. В Red Bull отказались комментировать ситуацию.

Red Bull изначально сделал ставку на розничные продажи, тогда как Red Devil всегда позиционировался как клубный напиток. Кроме того, именно Red Bull начал продвигать энергетики с упором не на моду, а непосредственно на их воздействие: как напитки, обеспечивающие прилив бодрости. Со временем оказалось, что австрийцы выбрали правильный путь, и это окрылило не только их, но и конкурентов. «Если на Западе энергетики — клубные напитки, до 70% которых реализуется в сегменте HoReCa, то в России основная часть энергетиков продается через торговые сети (до 60%) и несетевую розницу. HoReCa вместе с клубным сегментом не превышает долю 10% от рынка», — говорит Карен Вартамян.

В России энергетики по-прежнему потребляются главным образом молодежью, а вот в США, к примеру, они наиболее востребованы водителями. Но тонизирующие напитки находят все больше приверженцев и среди взрослых. «Вчерашняя молодежь становится зрелой, а привычки потребления могут сохраняться», — поясняет тенденцию Александр Еременко.

Впрочем, для кого-то молодость аудитории может оказаться шансом на выживание. И Елена Герасимовская не унывает: «То, что мы не пошли в розницу, побочно является плюсом, потому что позиционирование не размылось, мы остались клубным энергетиком в сознании молодежи. В дальнейшем это можно использовать как базу для возвращения».

\$6,6 млрд заработали в 2007 году мировые производители энергетических напитков, по оценкам исследовательской компании Packaged Facts

PepsiCo агрессивно теснит конкурентов



ALAMY/PHOTAS

Red Bull рискует соскочить со второго места на рынке



DPA/PHOTAS

South Beach Beverage Co

Дочерняя компания мирового «тяжеловеса» PepsiCo, агрессивно продвигающего на российский рынок «энергетическую» марку Adrenaline Rush.

Доля рынка по стоимости в 2006 году*: 38,6%

Доля рынка по стоимости в 2007 году*: 41,8%

Стратегия: доминировать в категории энергетических напитков.

Тактика: выходя на российский рынок на рубеже 1990-х и 2000-х годов, Adrenaline Rush взял иностранного первопроходца Red Bull ценой — баночку «адренилинового» напитка можно было приобрести примерно за 35 руб., тогда как продукт конкурента стоил 50–55 руб. PepsiCo первой стала продвигать свой «энергетический» бренд на региональные рынки России, используя собственную дистрибуцию. В рекламе ставку делает на телевидение. Так, в 2007 году, по данным маркетингового агентства TNS, рекламные ролики Adrenaline Rush вышли в эфир 5733 раза, а в 2006 году — 3073 раза.

Проблемы: на пятки PepsiCo наступает извечный конкурент Coca-Cola, чья марка Bugn, впрочем, по итогам 2007 года заняла в Москве и Санкт-Петербурге лишь третье место, но ее доля при этом росла быстрее, чем у Adrenaline Rush.

Результат: по итогам 2007 года Adrenaline Rush занял почти половину рынка Москвы и Санкт-Петербурга, и его доля примерно в два раза больше, чем у ближайшего преследователя — Red Bull.

Новые цели: дальнейшее увеличение доли рынка.

* источник — «Бизнес Аналитика» (данные по рынку Москвы и Санкт-Петербурга без учета точек общепита)

Red Bull

Будущий владелец Red Bull Дитрих Матешиц познакомился с энергетическими напитками во время поездки в Азию и создал рынок энергетиков на Западе. В России Red Bull присутствует с 1998 года.

Доля рынка по стоимости в 2006 году*: 24,2%

Доля рынка по стоимости в 2007 году*: 23,9%

Стратегия: расширение аудитории марки путем привлечения людей среднего возраста.

Тактика: приоритетным каналом распространения Red Bull в России стали розничные продажи. Компания начала продвижение с сетевой розницы, не скупясь на трейд-маркетинг (покупку мест на полках супермаркетов — по оценкам экспертов, компания оплачивала до 60% выкладки энергетиков, — установку фирменных холодильников с продукцией, выглядящих как банка Red Bull метровой высоты, и т. д.). Позднее к сетям добавились отдельные магазины и бензоколонки. Продажи были подкреплены масштабной рекламной кампанией, в которой упор делался именно на потребительские свойства напитка, помогающего «отрастить крылья». Поддерживает рекламное присутствие примерно на одном уровне (по данным TNS, 5179 показов роликов в 2007 году).

Проблемы: пока компания уступает в конкурентной борьбе другим глобальным игрокам. Агрессивная ценовая политика PepsiCo, активно продвигающей Adrenaline Rush в массовый сегмент, заставляет и Red Bull искать пути снижения цен.

Результат: к началу 2000-х годов Red Bull стал вторым игроком на российском рынке энергетиков.

Новые цели: раскрутка бюджетного энергетика Bullit.

60% потребителей энергетических напитков моложе 35 лет, более двух третей из них — мужчины

Coca-Cola не гнушается использованием чужой тактики

«Хэппилэнд» отказался «бодаться» с «быками» мирового масштаба



ALAMY/PHOTAS



ИТАР-ТАСС

Coca-Cola

Из глобальных игроков компания последней оценила прелесть «энергетического» рынка. В Европе продажи ее марки Vign начались лишь в 2000 году, в России она появилась только в марте 2003 года.

Доля рынка по стоимости в 2006 году: 15,6%

Доля рынка по стоимости в 2007 году: 18,1%

Стратегия: Coca-Cola заявляет, что пока еще тестирует российский рынок энергетиков.

Тактика: выйдя на рынок позже основных конкурентов, Coca-Cola охотно использует их успешные наработки. Так, вслед за Red Bull она активно продвигать свой энергетик через кинотеатры (за 2006 год в кинотеатрах, по данным TNS, ролики с рекламой Vign были показаны 7085 раз). Правда, в 2007 году «киноактивность» Coca-Cola, направленная на развитие марки, резко снизилась (1059 выходов), зато на вооружение был взят мобильный маркетинг, часто используемый для продвижения Adrenaline Rush. В конце 2007 года была проведена акция, приуроченная к Хеллоуину. Для Vign был создан мобильный промосайт, рекламируемый через WAP-портал «Билайна», и интерактивный вещательный сервис «Хамелеон». Кампания продолжалась пять дней, картинки для мобильных телефонов от брэнда загрузили в свои телефоны почти 50% посетителей промосайта Vign.

Проблемы: компания вынуждена догонять других глобальных игроков, уже освоившихся на российском рынке.

Результат: за четыре года Vign сумел войти в тройку лидеров рынка Москвы и Санкт-Петербурга.

Новые цели: активизация розничных продаж.

IBB Ltd.

Маркетинговая компания, зарегистрированная в Великобритании. Владеет марками Red Devil и Jaguar (исключительными правами на торговлю ими в России и СНГ обладает компания «Хэппилэнд»).

Доля рынка по стоимости в 2006 году: 14,5%

Доля рынка по стоимости в 2007 году: 10,4%

Стратегия: отказ от завоевания лидерских позиций, концентрация усилий на слабоалкогольных напитках.

Тактика: компания изначально сделала ставку на клубное позиционирование «энергетических» марок и осталась верна выбранной стратегии. Ее продукция распространяется преимущественно в сегменте HoReCa. У «Хэппилэнда» собственная дистрибуторская сеть по всей стране. В дополнение к безалкогольному Red Devil под тем же названием продвигаются слабоалкогольный и крепкий энергетик (9% и 20% соответственно). Производство безалкогольного напитка осуществляется на двух заводах — DIS (Нидерланды) и Docan (Польша).

Проблемы: после того как на рынок вышли глобальные брэнды с большими рекламными бюджетами, вкладывать деньги в продвижение энергетических напитков для компании стало нецелесообразно.

Результат: по данным TNS, совокупное рекламное присутствие Red Devil и Jaguar сократилось более чем в пять раз — до 248 выходов в эфир. Брэнд Red Devil стремительно теряет долю рынка: до 2003 года он лидировал в Москве и Санкт-Петербурге, однако по итогам 2007 года оказался лишь четвертым.

Новые цели: удержать долю рынка. **сф**

с29

идеи

заявка на будущее

wow → с36
мысли → с38
деньги под ногами → с39
методы → с40
своя игра → с41

Интернет меняет лицо: вместо плоских страниц появляются объемные миры с путешествующими по ним аватарами. Социальные сети, многопользовательские онлайн-игры, домашние страницы и магазины уходят в метавселенную.

Игровое измерение

текст:
анастасия джмухадзе
иллюстрация:
роман годунов

Услуги проститутки в реальном мире стоят около \$100 в час. В виртуальном мире Second Life одна сессия сексуального «эскорта» обойдется в 500–1,500 Linden Dollars, что соответствует \$2–6. За эту скромную сумму аватар сексуальной блондинки с татуировкой LuvRags на ягодицах (название виртуального публичного дома) готов обслужить клиента по полной программе. В целом 40% оборота виртуального мира Second Life приходится именно на «товары для взрослых». Хлысты, плетки, намордники и подлокотники пользуются здесь большим спросом.

Metaverse (по аналогии с англ. universe — «мир», «космос») — это виртуальная вселенная. В 1992 году американский фантаст Нил Стивен-

сон в книге «Снежная лавина» назвал так придуманные им миры, которые населяют не люди, а их виртуальные копии, аватары. В метавселенной все так же, как в реальном мире — социальные, экономические, эмоциональные и даже сексуальные отношения сохраняются, но нет физических ограничений, а пространство и время могут сжиматься и расширяться. Уже год спустя, в 1993 году, была реализована первая попытка воплотить фантазию автора. Компания Steve Jackson Games запустила проект MOO — текстовую платформу виртуальной реальности. Из этого выросли, спустя десятилетие, такие программы как Second Life, World of Warcraft и другие, менее известные виртуальные миры.

До превращения в metaverse разрозненным виртуальным мирам оставался только один шаг. И он был сделан: в 2007 году компания Linden Lab, основатель виртуального мира Second Life, объявила о намерении открыть свое ПО для остальных разработчиков. «Другие компании смогут запускать свои собственные сайты по типу Second Life, так что аватары получают возможность переходить с сайта на сайт», — говорит Кори Ондрейка, главный инженер Linden Lab. Поведение пользователей в интернете меняется: на смену обычному просмотру веб-страниц может прийти путешествие по виртуальным трехмерным пространствам.

Там, где начинают жить люди, появляется экономика. Как и в обычном интернете, в metaverse тоже возникает собственная коммерция. Множество видов экономиче-







В метавселенной все как в реальном мире — социальные, экономические, эмоциональные и даже сексуальные отношения сохранены. Но нет физических ограничений, а пространство и время могут сжиматься и расширяться

ских действий легко могут быть перенесены в трехмерный интернет, а героем новой эпохи станет аватар, которому, впрочем, еще предстоит пройти большой путь от мультяшной картинки до полноценной эмоциональной и даже физической копии человеческого существа.

Секс в игрушечном городе

«ЭТО ИГРА для блондинок, — уверен генеральный директор IT Territory, создателя движка игры Love City **Игорь Мацанюк**. — Здесь все просто и понятно не только для гиков или геймеров, а для любого человека, даже того, кто никогда не имел дела с онлайн-играми». Новый проект Love City, представленный в середине февраля, еще не запущен в полном объеме и проходит стадию обкатки. Это синтез службы знакомств и онлайн-игры. «Здесь, как и на „Мамбе“, мы будем зарабатывать на желании людей выделиться. Если там важно поднять анкету в поиске, — объясняет президент компании „Мамба“, выступившей со-основателем проекта Love City, **Никита Шерман**, — то в Love City игрок будет стараться купить виллу, яхту, мерседес — все то, что производит впечатление на девочек — побыстрее и попроще». В этом «городе любви», войдя через «Мамбу» или один из 5 тыс. партнерских сайтов и введя те же логин с паролем, игрок создает себе анимированный эмоциональный аватар (графическое alter ego пользователя, которое будет действующим лицом в игре). Социальная активность в игре обязательна: чтобы делать персонаж более «крутым», придется завязывать отношения и многие вопросы решать вместе со своим партнером.

К лету 2008 года, когда проект будет запущен в полном объеме, создатели сайта рассчитывают выйти на оборот \$100 тыс. в месяц. «Мы не привлекаем новых пользователей, у нас уже есть сформировавшаяся аудитория. Игру мы делали под этих участников. Надо, чтобы те, кто уже есть на „Мамбе“, пришли в Love City», — считает Игорь Мацанюк.

Основной доход Love City будет получать благодаря продаже пользователям виртуальных товаров и услуг. Заплатить за игровые блага можно будет при помощи SMS или систем типа «Яндекс деньги». Еще одна статья дохода — прямая реклама и pro-

duct placement. Баннеры и перетяжки на улицах, названия торговых точек, марки одежды или брендовые покупки — все это заметно расширяет объемы рынка онлайн-рекламы.

По оценке Никиты Шермана, объем российского рынка интернет-знакомств в 2007 году составил \$20–22 млн, если учитывать только средства, полученные от пользователей, а не от рекламы. В идеале, считает Шерман, в Love City будут играть все те, кто сейчас ищет свою вторую половину или мимолетное приключение при помощи анкет: это более 9,5 млн за последние полгода, в месяц на сайте регистрируются 4,5 млн пользователей.

С 2005 года даже «услуги для взрослых» перешли на формат трехмерной онлайн-игры. **Badgirl** — CEO проекта Jewel of Indra (JOI), создательница и руководитель команды сайта, использует только никнейм и скрывает свое имя. Она считает, что пользователю уже неинтересно платить за просмотр фотографий и видео. Современный посетитель трехмерного «мира для взрослых» готов раскошелиться, чтобы стать резидентом и формировать собственные порносюжеты и события. Стать участником и создателем своего мира в JOI стоит \$14,95 в месяц или \$50 в год. Зарегистрировавшись, пользователь создает собственный объемный эмоциональный аватар: здесь за несколько минут можно превратиться в пышногрудую блондинку или мускулистого мачо.

Изначально Badgirl задумывала проект как хобби, но уже через полгода после соз-

дания она поняла, что доходность «секс-мира» достаточно велика, чтобы оставить все и заниматься только им. Она считает, что в дальнейшем такая специфическая социальная сеть и игра будет только набирать популярность.

Веселый аватар

ИЛЬЯ РАБОТАЕТ в московском представительстве Microsoft, а в свободное время занимается созданием собственного виртуального мира. Илья полностью скопировал себя и свою квартиру. Только его «дом» более функционален. На письменном столе — его блог, стена в гостиной — выставка фотографий, напротив — DVD- и mp3-проигрыватели. В будущем, считает Илья, индустрия онлайн-развлечений будет выглядеть как трехмерный кино- или концертный зал, где пользователи станут платить за «входной билет» и смотреть фильмы или слушать музыку. Кроме того, за отдельную плату можно будет пообщаться с аватарами звезд и известных людей: кто из поклонников откажется раскошелиться за виртуальный ужин с **Анджелиной Джоли?** Виртуальные «дома» заменят домашние странички. Сейчас «дом» Ильи открыт для своих, на кухне можно увидеть хозяина, побеседовать с ним «за чашкой чая».

Кроме трехмерных сетевых кинотеатров, еще одна сфера, где возникают новые «трехмерные» бизнесы, — это поиск персонала. Немецкая компания blaxxun запустила виртуальную биржу труда JobFair24, которая выглядит как выставка, где компания может минимум за \$60 в месяц разместить свой стенд, причем аватар сотрудника будет в режиме реального времени общаться с кандидатами на вакантное место.

Blaxxun пробует себя и на образовательном рынке. Культурологическая и языковая школа blaxxun для европейцев предлагает дистанционное обучение на пяти языках. Здесь можно не только свободно общаться, но и, оплатив виртуальный курс стоимостью 230 евро, заниматься в группе с аватарами других учеников. Выглядит это как многопользовательская конференция. Проект сейчас находится на стадии тестирования, здесь же, как предполагается, с полки можно будет взять и купить книги (в электронном или бумажном виде).

Объемные продажи

«ВАЖНО, чтобы у пользователя была возможность в любую секунду потратить свои деньги, — объясняет Илья. — Концентрация и насыщенность платными сервисами должна быть выше. Аватар всегда ходит со своим „кошельком“ и платит за реальные и виртуальные блага». «Представьте себе, что вы зумируете карту Google Maps, кликаете на дом — и попадаете в квартиру друга или соседа, общаетесь, читаете его блог, — фантазирует Илья. — Это будет трехмерный „Мир тесен“, „В контакте“ и „Одноклассники“ сразу». Торговля — одна из самых очевидных сфер, где появление аватаров могло бы стать оправданным. Списки товаров с крошечными фотографиями недостаточно привлекательны, слишком редки импульсные покупки в виртуальном пространстве. Интернет-магазин будущего будет выглядеть как настоящий супермаркет, с товарами, выставленными на полках. Такие магазины уже сегодня работают в Second Life, но после того как технология создания аватаров, «мигрирующих» с сайта на сайт, получит более широкое распространение, трехмерным сможет стать любой сетевой магазин. Покупки в таких магазинах будут более импульсными, как в обычном супермаркете. Кроме того, прогулка по магазинным залам, где толпятся покупатели, в отличие от одиноко-

Платных сервисов должно быть больше. Аватар ходит с «кошельком» и платит за реальные и виртуальные блага»

го просмотра веб-сайта, превращается в социальное действие.

«Люди ростом 195 см или 160 см совершенно по-разному будут себя чувствовать при одинаковой высоте потолка. Именно поэтому мало простой отрисовки, надо дать человеку возможность за минуты создать подходящий аватар, копирующий даже физические свойства оригинала», — рассказывает Илья. Еще одна сфера, где аватары могли бы занять достойное место, — это недвижимость. Пустив своего аватара погулять по цифровым копиям квартир, потенциальный покупатель сможет прикинуть, не низок ли ему потолок и не тесноват ли дверной проем. Клиент должен почувствовать себя в квартире, сидя дома за компьютером. 3D-модели пока довольно дороги: стоимость образца одного объекта для риэлтера может достигать до нескольких тысяч долларов. Однако у компаний появляются новые возможности: кроме очевидного удобства для пользователя, можно более реально оценить спрос на помещение — если в онлайн-квартира битком набита потенциальными покупателями, продавец может обсудить с ними объект или договориться о сделке.

Чтобы аватары могли свободно «гулять» по сайтам, нужна основная общая платформа, сейчас как раз идет конкурентная борьба между разными проектами. О своем желании основать метавселенную уже заявили владельцы проекта Second Life Linden Lab, мюнхенский создатель VRML-платформ blaxxun, gogofrog и многие другие. Пока все это — только первые шаги к виртуальной вселенной. Насколько быстро этот мир начнет заменять обычный двухмерный интернет, неизвестно, но аналитики предсказывают, что через 10 лет из переплетений 3D-миров будут состоять минимум две трети глобальной сети. **СФ**



2,9%

Льготная кредитная ставка

Кредитование осуществляется при поддержке
ООО «Мерседес-Бенц Банк Рус».

Все данные действительны на 1 марта 2008 г.

Это особая спортивная серия: кожаный руль, сиденья с усиленной боковой поддержкой, легкосплавные колесные диски 18", спортивная подвеска, модифицированная тормозная система... Эти и другие детали придают классическому бизнес-седану спортивную осанку и динамику. В конце концов,

Льготная кредитная ставка отражает затраты клиента на финансирование автомобиля, снижаемые за счет уменьшения суммы кредита, что делает такие затраты сопоставимыми с расходами на кредит по указанной ставке. Ставка в кредитном договоре – 9% годовых. Валюта кредита – доллары США, евро. Единовременная комиссия за ведение ссудного счета – 0,25% от суммы кредита, но не менее 250 евро (9007,5 рубля по курсу Банка России на 16.02.2008, в валюте по курсу Банка России на дату подписания кредитного договора). В течение первых 3 месяцев от даты выдачи кредита запрещается производить досрочное погашение кредита. В течение следующих 3 месяцев досрочное погашение кредита производится с комиссией в размере 2,5% от суммы досрочного платежа. После 6 месяцев – без комиссий. Минимальная



Классический стиль. Спортивные детали. Е-Класс Premium Sport Edition



Mercedes-Benz

бизнес это тоже спорт. Подробная информация и последние новости торговой марки «Мерседес-Бенц» – на страницах журнала Mercedes, в контакт-центре «Мерседес-Бенц» по телефону 8-800-200-02-06 и на официальном сайте www.mercedes-benz.ru.

На правах рекламы

сумма досрочного погашения – 1500 евро/2000 долларов США (54 045 рублей/49 172,20 рубля соответственно по курсу Банка России на 16.02.2008) плюс ежемесячный платеж. В случае возникновения просроченной задолженности по кредиту взимается комиссия в размере 0,6% от суммы просроченного платежа, взимается за каждый календарный день просрочки. Обязательно страхование автомобиля по договорам КАСКО, ОСАГО в страховых компаниях – партнерах ООО «Мерседес-Бенц Банк Рус». Лицензия Банка России № 3473 от 20 декабря 2007 года.

В погоне за компактностью дизайнеры создают интерьеры, которые при смене жилья можно унести в руках.

текст: Анастасия Джмухадзе



Японцы очень хорошо знают, что такое нехватка места. Именно поэтому японская мебель отличается компактностью, функциональностью и минимальными размерами. То, что на первый взгляд можно принять за чемодан на колесиках, — это Trunk Station AD. Рабочее место, где есть полки для журналов и документов, ящики для бумаг и мелочей, подставка под ноутбук и все необходимое для домашнего мини-офиса, складывается горизонтально пополам и превращается в нечто вроде ящика для инструментов, кофра.

В разложенном виде стол-шкаф особенно удобен в углу или в качестве разделителя комнаты. Как считают производители, Trunk Station AD пригодится не только для маленького студенческого студия, но и для тесного офиса. Кроме того, закрыв «чемодан» на ключ, можно обеспечить сохранность своих бумаг. Стоит раскладной стол около 1220 евро. Габариты — 90 x 60 x 120 см.

Компактную мебель предлагают и выпускники Кельнской международной школы дизайна Марсель Крингс и Себастьян Мюльхойзер. Они создали целый набор мебели, который целиком помещается в коробку 80 x 120 x 90 см. Новинка под названием Casulo (по-португальски «кокон») — это полная обстановка для спальни, раскладывающаяся в полноценную кровать, платяной шкаф, регулируемый по высоте стул, два пуфа, полые изнутри, так что в них также можно хранить небольшие предметы, и стенной книжный шкаф с шестью полками. В продажу комплект еще не поступил и неизвестна даже примерная его цена, но спрос на компактную и мобильную мебель, собрать которую два человека смогут примерно за 10 минут, уже очень велик: изобретателям поступают запросы со всего мира. По словам Марселя Крингса, людям важно даже при частых переездах и минимуме места «все свое возить с собой», а не довольствоваться хозяйской меблировкой или каждый раз покупать новую, но дешевую, некрасивую и непрочную мебель. □

Карманная грелка

Когда на улице мороз, больше всего мерзнут руки.

Если перчатки уже не спасают, руки прячут в карманы. Но даже такой способ не всегда помогает: от промерзших карманов пользы немного. Чтобы согреться, компания Saipuo выпустила Eneolor Kaigo — электрический подзаряжающийся обогреватель размером с ладонь. Достаточно нажать на кнопку — и он моментально нагревается. Стоит такая овальная грелка для рук \$20. Особенно удобно устройство, по мнению производителей, для альпинистов, людей, увлекающихся зимними видами спорта, и путешественников. Отогреть заочевневшие пальцы можно за считанные минуты.



Живое слово

Видеотелефон — дорогостоящее устройство, которое не всем по карману.

Чтобы оживить общение, не прибегая к серьезным тратам, японские дизайнеры создали Talking Lips — аппарат, внешне напоминающий небольшого робота. «Говорящие губы» — это спикер громкой связи, правдоподобно имитирующий мимику говорящего человека. «Губы» (их можно поставить на стол) двигаются синхронно с речью телефонного собеседника. Целевая аудитория — любители научной фантастики и суперсовременных гаджетов. Стоимость робота-собеседника всего \$18, подключить его можно к компьютеру, стационарному или мобильному телефону. Устройство пользуется спросом как более стильная альтернатива обычным hands free.



Люди не только покупают книги, но берут их напрокат и даже получают бесплатно. На желании человека «прочитать и забыть» модный роман или институтский учебник можно построить выгодный бизнес. текст: Дмитрий Черников

Книжные страсти



«Пища для ума» подорожала вдвое, и два студента из трех вынуждены отказывать себе в покупке рекомендованных книг

Студент Университета святой Клары Колин Барселю ежеквартально покупал учебники и научную литературу на \$500. Барселю, вероятно, был порядочным зубрилой — обычный американский студент тратит на книги примерно вдвое меньше. В конце семестра Колин, как и его сокурсники, пытался с выгодой избавиться от книг, однако букинисты кампуса никогда не платили ему больше 10% от цены за новый экземпляр. Поработав несколько лет после выпуска маркетологом в небольших компаниях и менеджером по рекламе в Google, молодой человек решил бороться за свой кусок пирога ценой \$7 млрд — таков примерный объем ежегодных продаж американского рынка учебной литературы.

Подсчитав, что за последние 20 лет стоимость пищи для ума выросла в два раза, а две трети студентов просто отказывают себе в покупке рекомендованных курсами книг, Барселю на полученные от продажи собственной библиотеки \$50 тыс. купил самые популярные у студентов издания, тем самым основав BookRenter.com, заработавший в августе 2007 года. Сейчас это крупнейший американский онлайн-сервис аренды не только учебников, но и любой другой литературы. Располагающая 1,3 млн книг, компания достигла таких результатов благодаря удачно адаптированной методологии Netflix, известного пионера онлайн-проката фильмов в формате DVD. Как и на Netflix, книги заказываются в интернете и отправляются клиенту по почте. Так же, по почте, происходит и возврат книги. Росту числа аккаунтов BookRenter.com (95% ежеквартально) могут позавидовать «Одноклассники», а росту оборота (114% в те же сроки) — другие успешные стартапы. В подчиненных у Барселю 11 человек, занятых больше рекламой сайта по каналам Facebook и других соцсетей, чем обслуживанием 7000 текущих счетов. По-прежнему ориентированный на учащихся BookRenter экономит своим клиентам от 50% до 75% расходов на книги. Максимальная длительность аренды достигает

125 дней, затем учебник можно приобрести в собственность.

Впрочем, 75% экономии — далеко не предел. Учебники можно сделать и вовсе бесплатными. Для этого нужно только насытить их рекламой. В США по этой модели работает компания Freeload Press, а в Европе (Дания, Германия, Бенилюкс, Швеция) — Ventus Publishing. Во Freeload Press рекламные страницы загружаются в начале каждой главы PDF-файла, а в Ventus Publishing — на каждой четвертой странице. Недавно CEO Freeload Press Том Доран сообщил, что компания ищет инвестиции в размере \$500 тыс. для перехода на веб-платформу, которая позволит демонстрировать читателю рекламные видеоролики. Рекламодателями текущего формата Freeload Press стали 10 компаний, включая PricewaterhouseCoopers. Европейский аналог Ventus пользуется благосклонностью T-Mobile, British Airways и Deutsche Bank. По мнению владельцев этих сервисов, главной сдерживающей силой для удешевления учебников является стимулирование издателями профессоров, которые включают в списки рекомендованной литературы «нужные» учебники, пока не доступные в бесплатном формате. □

с37

Интернет-объединения все чаще избавляются от чужаков: в Сети появляются закрытые сообщества для профи.

текст: **Алексей Гостев**



Соблин — злобное маленькое существо из британского фольклора. Однако помимо фольклорного смысла у этого слова есть и вполне современное значение. В появившемся в 2001 году в Рунете сообществе менеджеров E-executive «гоблинами» называли непрофессиональных менеджеров, засорявших дискуссии в сообществе бредовыми теориями и не имеющими отношения к делу отступлениями.

В сообществе был модулируемый доступ: право поступить в этот избранный клуб имели только доказавшие свой профессиональный статус менеджеры. Тем не менее всякая модерация оставляет множество «дырок», и вся последующая история E-executive стала непрерывной войной с «гоблинами», которых администрация сообщества постоянно пыталась «вычислить» из его рядов. E-executive, вполне возможно, просто опередил свое время. Он стал одним из первых «закрытых сообществ» в российском, да и мировом интернете. Через семь лет после запуска российского менеджерского ресурса «закрытость» превращается в глобальный тренд: эпоха открытости, выразившаяся в социальных сетях типа MySpace и Facebook, сменяется эрой «сообществ для избранных».

Выражение «закрытое сообщество» (gated community) — из мира недвижимости. Одним из следствий глобализации стало появление таких сообществ по всему миру. От огороженных богатых кварталов бразильского Сан-Паулу до «городов миллиардеров» на Рублевке мир покрылся резервациями для богатых. Reuters Space — пример идеи закрытого сообщества, перенесенной в интернет. Созданный компанией Reuters, этот сервис открыт лишь для ограниченного числа экспертов и разбит на подсообщества по отраслевому принципу.

Inmobile.org — закрытое сообщество, предназначенное для топ-менеджеров индустрии беспроводной связи. Чтобы вступить в Inmobile.org, необходимо быть как минимум вице-президентом средней фирмы. В компании Diamond Lounge задача отделять профессионалов от «гоблинов» поручена специальному комитету, который должен одобрить кандидатуру каждого нового участника. Наконец, сайт Offiscion.com представляет собой универсальную платформу для создания закрытых сообществ, в которые смогут объединяться сотрудники конкретных компаний. В новых закрытых сообществах функция модерации обычно ложится на плечи самих участников. Насколько хорошо стены новых сообществ смогут противостоять «гоблинским атакам», покажет время. □

лучшее из блогов

Дональд Трамп, миллиардер

Если вы проводите бизнесом или просто проводите деловую встречу, вот вам небольшой совет. Постарайтесь собрать побольше привлекательных людей. Люди невольно начинают работать более интенсивно в окружении «красавцев» (или «красавиц»). Выходит, что если «красавец» получает более высокую зарплату — это правильно. Я всегда старался окружать себя талантливыми людьми, которые еще и красивы. Теперь я понимаю, что делал это неспроста.

BLOG: The Trump Blog

<http://www.trumpuniversity.com>

Сет Годин, гуру маркетинга

Ориентироваться на постоянных покупателей или на случайных клиентов? «Код да Винчи» стал бестселлером благодаря тем, кто в принципе не покупает книг. С другой стороны, множество успешных авторов вроде Дэйва Эггера пишут для книголюбителей. Преимущество массы — в объемах спроса. Козырь «лоялистов» — в постоянстве внимания и готовности потратиться. Когда альтернатива стоит так, выбор очевиден. Но вам непременно следует его сделать.

BLOG: Seth Godin's Blog

http://sethgodin.typepad.com/seths_blog

Тим Сандерс, бизнес-тренер

Я люблю опцию shuffle у плеера iPod: весь мой плейлист (около 5000 песен) проигрывается в случайном порядке. «Переоткрываются» привычные мелодии, вспыхивает любовь к свежим композициям — результат всегда радует и удивляет. Попробуйте применить тот же принцип к нетворкингу. Outlook произвольно выстроит контакты, и вы увидите, как давно не «обновлялось» большинство из них. Каждый день связывайтесь с парочкой старых знакомых — и бизнес сам вас найдет.

BLOG: Sanders Says

<http://sanderssays.typepad.com>

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Мне казалось, что потрясающие продавцы должны идти вверх. Но однажды я потрясающего продавца поставил управлять, и в коллективе начался бедлам ”

Завтра чемпиона

У милиционера выходной, но он все равно надел форму, потому что пришел ругаться: купил телефон, а тот сломался. Но продавец его перебивает: «Все сделаем, вы будете счастливы».

Милиционер заготовленную фразу и проглатывает. В результате он еще и доплачивает за более продвинутый телефон, но при этом уходит счастливым. Так работает продавец «Евросети» в небольшом салоне в Марьино. Неудивительно, что этот продавец становится одним из лидеров в нашем соревновании по продажам аксессуаров, хотя магазин в километре от метро, а ассортимент в нем далеко не полный. Я специально съездил посмотреть на продавца, который входит в тройку лучших по продажам в стране. Видеть, какие люди становятся героями, интересно и полезно.

Для руководителя чемпионы — это проводники концентрированных знаний. Они ничего не боятся и лучше других понимают процессы, происходящие в компании, потому что привыкли сами решать свои проблемы. Для этого им надо уметь общаться не только с покупателями, но и с внутренними службами и знать, на какие кнопки давить, чтобы, например, получить у службы поставок необходимый товар.

Встречаться нужно и потому, что ростом талантов необходимо заниматься вручную. Никакие хитрые управленческие схемы тут не помогут — это чистоганный хендмейд. Можно ли сделать автомат, который готовил бы шашлык? Наверное, можно. Но вот поставь на пляже такой автомат, а рядом — выходца с Кавказа, который вручную поливает мясо и вертит шампуры, да еще приговаривает. У кого шашлык будет вкуснее, а покупателей больше?

Проблема в том, что у чемпиона зачастую возникает мания величия. А должна возникать удовлетворенность от потрясающе выполненной работы и видение следующей карьерной ступени. Но лучший продавец — как девочка, ставшая чемпионкой на брусках. На брусках уделает любого взрослого. Но если в обычной домашней обстановке дать куклу, она окажется обычным ребенком 13 лет. Так и с чемпионами в компании: нужно все время помнить, что у каждого есть две стороны.

Когда-то мне казалось, что все потрясающие продавцы должны идти прямой дорогой вверх. Но однажды я потрясающего продавца поставил управлять, и в коллективе начался бедлам. Проблема решилась, когда я передвинул его в отдел закупок, где в подчинении не 15 человек, а полтора.

Задача руководителя — помочь самому человеку в себе разобраться. Я в первую очередь спрашиваю, чего он хочет. Если стремится быть руководителем, можно провести эксперимент. Пока руководитель в другом секторе будет в отпуске, дать возможность две недели порулить. Некоторые после таких экспериментов сами говорят: «Ой, на фиг, хочу обратно к станку». Но зачастую костры амбиций сжигают хороших продавцов и не выплавляют из них достойных руководителей. □

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





Дистрибуция в пользу бедных

текст: Дмитрий Черников

Нредки индийского миллиардера Ратана Таты были жрецами-огнепоклонниками. Так было до того момента, пока один из них, Джамседжи Тата, в середине XIX века не услышал лекцию английского историка Томаса Карлейля, в которой были такие слова: «Те народы, которые сегодня владеют сталью, завтра будут владеть золотом».

Вдохновленный мыслью историка, бывший жрец стал собственником сталелитейной фабрики. Сегодня активы Tata Group, выросшей из сталелитейного бизнеса, оцениваются в \$64 млрд. Главный смысл своего дела Джамседжи Тата видит в благотворительности — в возможности помогать бедным. Его потомок Ратан Тата тоже собирается помочь неимущим: он создал автомобиль Tata Nano, стоящий рекордно дешево — \$2500. Предполагается реализовать по меньшей мере 1 млн машин. Однако для того, чтобы сохранить цену на столь низком уровне, инженерных решений мало. Ратан Тата считает, что продажа его пятидверного четырехместного хэтчбека с мотором мощностью 33 л. с. потребует пересмотра традиционной для автоиндустрии модели дистрибуции.

Четыре года назад в интервью Financial Times Тата самоуверенно заявил о конкретных сроках выпуска автомобиля за один лакх (100 тыс. рупий). Газета вынесла это обещание в заголовок, набранный огромным шрифтом, и поначалу Тата даже хотел требовать опровержения, поскольку имел в виду условную, приблизительную цену. Но раздумал, решив принять вызов. «Работая над созданием Nano, мы искали способ удешевить даже детали за \$20, при этом создали безопасную машину по невозможной, казалось бы, цене», — рассказывает Ратан Тата в интервью.

По мнению экспертов, своим возникновением Nano обязана тому, что Tata Motors рассчитывает на так называемую открытую дистрибуцию, ко-

Ратан Тата (на фото) — индийский мультимиллиардер. Родился в 1937 году в Бомбее, окончил архитектурный факультет Корнельского университета. В 1962 году начал карьеру в принадлежащей его семье компании (был чернорабочим, угольщиком и крановщиком в Tata Steel), спустя 29 лет возглавил совет директоров Tata Group, состоящей из 98 фирм, активы которых оцениваются в \$64 млрд. Семья Тата известна своей гуманитарной деятельностью: так, сегодня благотворительные организации контролируют две трети Tata Sons — управляющей компании Tata Group.

торая особенно актуальна на рынках с пониженной платежеспособностью, где потребитель чрезвычайно разборчив, а продукт массовостью должен компенсировать дешевизну.

Суть открытой дистрибуции — в привлечении максимально возможного числа «третьих лиц». В первую очередь она опирается на модульность: завод Tata в Западной Бенгалии будет поставлять густой сети мелких дилеров так называемые киткары, то есть комплекты автодеталей для сборки. Кроме того, перестает действовать правило «один дилер — одна территория», и насаждается принцип тотальной конкуренции, урезающий наценку посредника. Ратан Тата особенно надеется на то, что благодаря этому подходу конечная цена машины, продажи которой стартуют осенью текущего года, останется на уровне \$2800. Обкатав Nano на азиатских и африканских рынках, он собирается войти в Европу, причем с помощью все той же открытой дистрибуции, поскольку апдейт микроавтомобиля до стандарта Euro NCAP увеличит его стоимость примерно до \$6 тыс.

В свое время Ратану Тате уже удалось таким образом популяризировать первый по-настоящему индийский легковой автомобиль Indica. Созданный в 1999 году, несмотря на явные технические недостатки, он занимает третье место по продажам на территории страны. □



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Глаза для кукол везут на самолетах, а пластик — морем

Муклы мученические

текст: **Дмитрий Черников**

«Школа охраняется как военный лагерь. Видел, как девочки выходят за ворота по своим делам. Ты бы на них посмотрел! У некоторых из них явно не в порядке с головой» — так начинается одна из историй про «кукол-мукол». Когда уволенному за строптивость сценаристу телесериалов

Полине Волошиной предложили сделать необычный кукольный проект — она недолго думала, решив для начала ввязаться в драку. Имя инвестора проекта держится в строгой тайне, тем самым публичность фигуры Волошиной выглядит еще контрастнее. Например, для продвижения продукта она активно использует свой блог samka.livejournal.com.

В 2004 году не было ничего — ни идеи, ни технологии, ни соображений, как сделать «мукол» коммерчески успешными. Методом проб и ошибок была выработана ручная технология производства кукол из пластика. Кроме того, Полина совместно с известной писательницей **Линор Горалик** продумали мифологию кукол, играя на образах, заимствованных у мистического сериала «Твин Пикс». Истории сайта Mooola.com повествуют о судьбе девушек из элитной школы «Миллвер-Оакс». В жизни каждой из них есть место странному обстоятельству, однако общим для подружек является тягостное ожидание 18-летия, достигнув которого, девушки обычно исчезают (трупы некоторых из них потом находят в школьном пруду).

В сентябре 2006 года у проекта Mooola.com появились первые клиенты. «Это были бизнесвумен лет 35–40, которые неожиданно для нас заинтересовались куклами после публикаций в нескольких деловых СМИ. Затем пришла пора lifestyle-изданий и гламурных девушек, для них мукла стала социальным аксессуаром вроде йоркширского терьера», — объясняет Полина Волошина. Но, несмотря на приобретенную известность, Mooola.com с примерным годовым оборотом \$400 тыс. только три-четыре месяца назад вышла на операционную безубыточность, в то время как вливания инвестора составили \$600 тыс., в 20 раз превысив первоначальные планы.

«Глаза везут самолетом, а пластик на кораблях», — рассказывает Волошина о трудностях создания мукол. В цену куклы \$400–500 вписана минимальная маржа. 100 кукол производятся ежемесячно из качественного пластика в мо-

план действий

- разработать дизайн и технологию производства кукол, создать их мифологию
- наладить распространение кукол через основных дистрибуторов товаров категории люкс
- сформировать индустрию товаров вокруг «мукольного» бренда, охватив различные сегменты экономики (книгопродукцию, кино, одежду, парфюмерию)

сковской мастерской коллективом бывших ювелиров.

Экспансии мешает и некоторая двусмысленность или даже мрачность кукольных историй, навевающих тревогу на крупные торговые сети люксового сегмента. Так, узнав подробности мифологии мукол, ЦУМ и Harrods решили воздержаться от сотрудничества с брендом. Пока мукол можно купить только в Москве в сети магазинов Bagatelle, некоторых точках на Рублевке, а также в Питере, Екатеринбурге и Париже, где ими торгует [Galeries Lafayette](http://GaleriesLafayette.com). Доля европейских продаж, в том числе через интернет-магазин, составляет 20%. Контакт с [Galeries Lafayette](http://GaleriesLafayette.com) удалось установить через активное участие в кукольных выставках, а организатором переговоров с британскими ритейлерами стала сотрудница одной из luxury-компаний, поклонница кукольного творчества Волошиной.

Но Полина Волошина не собирается отказываться от мистической ипостаси мукол «ради нескольких лишних экземпляров, реализованных через ЦУМ». По ее словам, реальный коммерческий потенциал сосредоточен как раз в мифологии товара, зарабатывать можно на образе, тиражируемом в книгах, сериалах, одежде, парфюмерии. Однако на текущем этапе инвестор пока не готов развивать «приложения» мукол, поэтому сейчас [Mooola](http://Mooola.com) вернулась к переговорам о розничной продаже с Harrods и его конкурентом Liberty. □



лаборатория

КОММУНИКАЦИИ

инвестиции → с48
экомаркетинг → с52
банк решений → с56

Крупные публичные бизнесмены один за другим пооткрывали свои блоги. Что это: новая игрушка или серьезный инструмент, способный приносить пользу бизнесу?

Блог с ними

текст:

иван марчук

иллюстрация:

ирина дешалыт

Президент группы «Онэксим» **Михаил Прохоров** не пользуется ни сотовым телефоном, ни компьютером, ни другими электронными приборами. Но он умудряется вести собственный блог в «Живом журнале».

Технически ведение его блога выглядит так: сообщения он пишет от руки на бумаге и отдает затем на расшифровку в пресс-службу, а комментарии ему приносят в распечатанном виде. Причем обязательно на цветном принтере. «МД так удобней читать, чтобы все было как на экране», — объясняет заместитель генерального директора группы «Онэксим» **Сергей Черницын**. «МД» — сокращение от Михаил Дмитриевич. Так в компании стали за глаза называть Прохорова после того, как он выбрал себе для ЖЖ ник md-prokhorov.

Михаил Прохоров, чье состояние оценивается в \$13,5 млрд, стал первым крупным российским бизнесменом, зарегистрировавшим персональный блог. Это случилось в декабре прошлого года. Инициативу подхватили. В январе 2008 года свой блог появился у главы «Евросети» **Евгения Чичваркина**, в феврале — у председателя совета директоров Mirax Group **Сергея Полонского**. Одиночный эксперимент Михаила Прохорова грозит превратиться в массовое поветрие.

Под суд читателей

СОЗДАТЬ БЛОГ нетрудно. Трудно сделать так, чтобы его начали читать. За первую неделю существования на блог Михаила Прохорова подписалось всего 400 человек. Если рассматривать блог как средство массовой информации, результат весьма скромный. А общаться с небольшим количеством пользователей бизнесменам, имеющим доступ к печатным СМИ и телевидению, неинтересно. Поэтому их первоочередной задачей становится раскрутка собственного блога.

«Специально блог Михаила Прохорова мы никак не пиарили. Люди пришли сами на узнаваемое имя, особенно после упоминаний об этом в цент-

с43



ДМИТРИЙ АЗАРОВ



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

ральных деловых газетах», — утверждает Сергей Черницын. Первые 400 подписчиков откликнулись действительно просто на известную фамилию. В первую неделю существования блога Прохорова в нем размещались его интервью и видеоролики центральных каналов. Ситуация изменилась после первого личного поста бизнесмена, который прочитали более 37 тыс. человек. Секрет успеха прост: Прохоров рассказал о своем аресте во время новогоднего отпуска в Куршевеле в прошлом году.

При этом ничего нового он не сообщил. Просто сказал, что не намерен приезжать во Францию, пока ее власти не извинятся перед ним за задержание его и его друзей. Однако людям хватило и этого, чтобы устроить длительную дискуссию о моральном облике российского бизнеса. А число постоянных читателей сразу приблизилось к тысяче.

Если Прохоров умело использовал интерес к своей личной жизни, то Чичваркин стал центральной фигурой небольшого интернет-скандала. В конце прошлого года глава «Евросети» неожиданно нашел свой липовый аккаунт на сайте популярной социальной сети «Одноклассники». Возмущенный коммерсант пообещал подать в суд на владельцев сайта. Итогом переговоров стало то, что аккаунт уничтожили, а Чичваркин смог громко заявить в прессе, что если кто-то хочет увидеть его «вживую» в сети, то пусть идет на его блог в LiveJournal, который был зарегистрирован 10 января на имя chich8. «Просто имя chich было уже занято, вот я и присоединил к нему цифру восемь — перевернутый знак бесконечности, что в моем случае значит бесконечное счастье», — объясняет Чичваркин.

Сам бизнесмен полностью отрицает связь между обнаружением ложного аккаунта на «Одноклассниках» и созданием блога. По его версии, народ пришел на сайт после того, как в первом посте он выставил на аукцион свою старую Porsche Cayenne Turbo. Машина пережила несколько капремонтов и с трудом ездил, так что Чичваркин назначил стартовую цену 50 тыс. евро, пообещав каждый день скидывать с нее по 500 евро. Все деньги, вырученные от продажи, должны были пойти в его благотворительный фонд. Через 32 дня машина

была продана за 39 тыс. евро бизнесмену из Архангельской области.

Наиболее спокойную манеру раскрутки своего блога (polonium194) выбрал Сергей Полонский. Его приход в «Живой журнал» проанонсировал **Антон Носик**, руководитель службы блогов компании СУП, владеющей сервисом LiveJournal.com. В своем блоге Антон Носик написал: «Сергей Полонский отправился в очередной экстремальный поход. Путь его лежит в тайгу от Томска. 400 км на снегоходах до точки невозврата, дальше вообще непонятно как. По-моему, еще ни один человек на свете не задумывался о том, чтобы завести себе ЖЖ в столь нетривиальных условиях». Полонский, оставив в своем блоге приветственное обращение, на следующий день уехал в путешествие на снегоходах в Сибирь. Раз в сутки он выходил на связь по рации со своей пресс-службой и диктовал им сообщения. Пресс-служба утверждает, что записывала слово в слово. Хотя довольно сложно представить себе Полонского, стоящего на жутком морозе и диктующего в рацию следующий текст: «Слова „дружба“ и „взаимовыручка“ приобретают здесь абсолютно другой смысл. Это уже не просто буквы: за каждой из них история пройденных километров». Но народ поверил. Рейтинг вырос еще больше, когда Полонский 15 февраля потерялся и на связь не вышел, а пресс-служба сообщила, что разрабатывается план спасательной операции. Вернувшийся из похода Полонский уже обладал блогом с 500 друзьями.

Для раскрутки своего блога Михаил Прохоров (слева) рассказал о своем аресте в Куршевеле, а Сергей Полонский уехал в тайгу

Раскрученный блог становится серьезным информационным орудием, с которым следует обращаться аккуратно и вдумчиво. По данным аналитической компании Omniture, ежемесячная аудитория LiveJournal во всем мире составляет 18,7 млн читателей, из которых 5,2 млн находятся в России. При этом число российских блогеров перевалило за 1,3 млн человек, из них 523 тыс. обновляют свои блоги практически ежедневно. Словом, бизнесмен, решающий создать публичный блог, должен четко понимать цели, которые он преследует.

Тайные смыслы

И ПОЛОНСКИЙ, и Прохоров, и Чичваркин обходят стороной вопрос о том, зачем именно они создали свои блоги. На тему блогостроительства честнее всех высказался Сергей Полонский. 29 февраля он в течение часа отвечал в своем блоге на вопросы пользователей. Когда его спросили, чем он сейчас занят, он продиктовал: «Отдыхаю, пью кофе, тренирую секретаршу».

Евгений Чичваркин ставит перед собой более амбициозные задачи. Он говорит, что чувствует себя социологом и изучает интернет-публику. Пока, правда, сделал всего одно открытие. «Все блогеры какие-то обиженные люди. Такое ощущение, что есть какое-то место, где их всех обманули, и сейчас они не доверяют никому», — жалуется он.

А Михаил Прохоров утверждает, что ему просто интересно общаться с народом. «Я пишу о том, что меня интересует: экономика и бизнес, иногда что-то рассказываю просто из жизни. Буду рад, если читателям это интересно», — скромничает он.

Пока бизнесмены кокетничают, советники твердо знают, зачем их руководителям нужны личные блоги. «Главная и самая простая цель, которую можно достигнуть с помощью блога, — корректировка информационного поля. После Куршевеля желтые газеты писали про личную жизнь Михаила Прохорова кошмарные вещи, наш голос в этом потоке информации просто тонул. Свой блог — возможность рассказать свою версию событий, изменить имидж человека», — объясняет президент коммуникационной группы «Михайлов и партнеры» **Юлиана Слащева**, выступавшая консультантом у Прохорова при создании блога.

Действительно, никакое интервью не способно создать целостный позитивный портрет человека. Блог же для этой цели подходит идеально. Тот же Михаил Прохоров не стал долго распространяться об аресте в Куршевеле. Написав один пост на эту тему, он перешел к более приятным воспоминаниям. 23 февраля Прохоров с удовольствием принялся травить байки из своей армейской жизни. Например, как его товарищи по службе исправили конспект преподавателя, поставив лишний нолик к надписи «работает до температуры –50 градусов по Цельсию». Офицер исправления не заметил, и его спросили, как может быть температура ниже абсолютного нуля. На что преподаватель невозмутимо ответил, что может, просто это секретная информация. Смешные истории из «простого прошлого» меняют образ человека сильнее, чем десятки постов с объяснениями взаимоотношений с французской полицией.

Обращение к простым человеческим историям — испытанный способ спуститься с небес на землю и стать «ближе к народу». Полонский, например, 8 марта вывесил фотографии, где он запечатлен в обнимку с деревянной женщиной с пожеланием «всем женщинам дожидаться своего мужчину, а тем, кто дождался, не быть „деревянными“». А Чичваркин неожиданно для всего интернет-сообщества отреагировал на смерть рок-музы-

Никакое интервью не способно создать целостный позитивный портрет человека. Блог же для этой цели подходит идеально

канта **Егора Летова** публикацией своей фотографии с ним.

Ручная работа

КАК УТВЕРЖДАЮТ специалисты, для создания правильного имиджа должно неукоснительно соблюдаться одно правило. Человек должен вести свой блог сам. Речь не о том, что нужно лично сидеть в интернете и стучать по клавиатуре, набирая очередной пост. У крупных бизнесменов на это просто нет времени. Дальше всех в освоении техники шагнул Евгений Чичваркин. Для ведения блога он специально купил ноутбук и пересел с переднего на заднее сиденье автомобиля. Читает свой блог он сам, но вот записи продолжает диктовать секретарше. «Я так быстро, как она, по клавишам стучать никогда не смогу. Зачем время терять», — оправдывается он.

Однако Антон Носик утверждает, что рано или поздно процесс захватывает: «Всякий большой начальник, затеяв ЖЖ, думает, что обойдется диктовкой. Но потом проходит некоторое время, и этот начальник втягивается в процесс, как нормальный человек». Впрочем, самая большая неприятность для бизнесменов заключается в том, что в блогах приходится не только самостоятельно участвовать в создании постов, но и общаться с другими пользователями. Пока в полноценный диалог вступает лишь Чичваркин, который не только читает, но и отвечает на комментарии читателей. Прохоров из-за недостатка времени предпочитает коллективные ответы. Например, сразу несколько человек спросили его о работе с подчиненными, и через неделю на блоге был выложен подробный ответ почти на полторы машинописные страницы.

Сергей Полонский поступил оригинально. Раз в месяц он будет выделять по часу своего времени для проведения онлайн-конференций. Первая прошла 29 февраля. Назвать ее удачной можно лишь с натяжкой. Абсолютное большинство ответов Сергея Полонского оказались односложными: «С кем из бизнесменов вы дружите? — «Со многими», «Ваши любимые фильмы?» — «Я девелопер, а не режиссер».

Узкий канал влияния

VIP-блоги в цифрах *



04.12.2007

Михаил Прохоров



10.01.2008

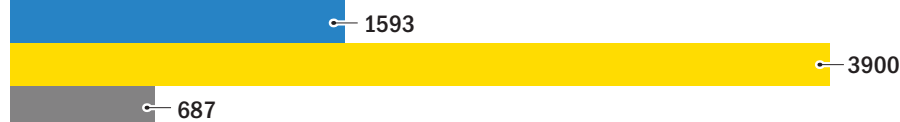
Евгений Чичваркин



12.02.2008

Сергей Полонский

Количество пользователей, добавивших блогера в список друзей



Количество пользователей, включенных блогером в список друзей



Написано постов



Получено комментариев



Место в рейтинге блогов LiveJournal

* по состоянию на 11.03.2008
(слева – даты создания блогов)

Нормальный отклик у Полонского вызвали только два предложения: выступить перед московскими студентами и создать ЖЖ-сообщество о туризме. Последнее, кстати, было организовано через несколько дней после прямого эфира.

«Зря он так себя ведет,— утверждает Юлиана Слащева.— Блогосфера — как общежитие, здесь очень агрессивное отношение к новичкам. Необходимо выдержать этот напор, а крупному бизнесмену нужно еще и показать, что это именно он общается с людьми. Фальши, а тем более лжи, здесь не простят». Кстати, по этой причине в «Онэксиме» собираются в ближайшее время выложить сканы с рукописных записок Михаила Прохорова.

Прохоров, Чичваркин и Полонский утверждают, что у них на ведение блога уходит от получаса до часа в день. «Если не можешь найти времени для блога, то лучше его и не вести», — резюмирует Слащева. По ее словам, к ней уже обращался бизнесмен **Олег Тиньков**. Он тоже хотел завести себе блог. Но когда узнал, сколько это требует времени, решил не торопиться.

В поисках смысла

КОГДА Евгений Чичваркин похвалил в своем блоге речь **Дмитрия Медведева** на Красноярском форуме, другие пользователи «Живого журнала» сразу набросились на него с критикой. Большинство комментариев сводилось к фразам «прогиб защитан» и «решил подлизаться к власти». Самые подозрительные вообще решили, что весь блог был создан с целью предвыборной рекламы Дмитрия Медведева. В ответ на это Чичваркин говорит, что ему просто понравилось это выступление, поэтому он его и процитировал. Но сообщество пользователей «Живого журнала» любит искать тайный смысл в действиях именитых блогеров.

На самом деле использовать блог в качестве PR-площадки крупного бизнесмена или для вбрасывания какой-то информации по меньшей мере глупо. У Полонского, Чичваркина и тем более Прохорова есть куда более серьезные каналы влияния, а в повышении своей узнаваемости вряд ли кто-то из них заинтересован.

Пока единственная попытка использовать блог как инструмент влияния принадлежит Евгению Чичваркину. Речь не о посте про Медведева. До этого он написал в свой блог о фирме Nokia. По мнению Чичваркина, эта компания думает только о конечных потребителях, совсем не заботясь о продавцах своей техники. Критика ни к чему не привела. В представительстве Nokia с этим текстом хорошо знакомы. Однако давать какие-то комментарии или реагировать на выпады руководства «Евросети» там не собираются.

Другие узкоутилитарные варианты использования блогов — конкурсы на лучший проект и поиски персонала. «Мне сейчас приходит по 20–30 писем в день с просьбами поддержать разработки не только в области водорода, а вообще всего на свете», — рассказывает Михаил Прохоров в своем блоге. — Мне удалось

уже уговорить нескольких ученых с мировым именем, чтобы они создали координационный совет по рассмотрению этих безумных идей и в случае необходимости выделяли гранты». В «Онэксиме» рассказывают, что один комментатор блога Прохорова — **Дмитрий Цейтлин**, работающий в сфере венчурных инвестиций, — сумел заинтересовать несколькими своими проектами специалистов компании.

Кадры же в интернете активно ищет Чичваркин. Сегодня «Евросети» требуются руководители направлений цифрового фото, цифрового аудио, директор регионального представительства и финансисты. Пост собрал более 300 комментариев. Абсолютное большинство из них оставили потенциальные соискатели.

Испытание прозрачностью

НА ВОПРОС **СФ** о том, как долго он будет вести свой блог, Сергей Полонский отвечает в излюбленном односложном стиле: «Надоест — брошу». Станет ли эта мода на блоги среди крупных бизнесменов новой тенденцией, пока не ясно.

Впрочем, с тем, что за интернетом будущее, не спорит никто. Сергей Черницын уже знает, как в идеале должна быть представлена в сети группа «Онэксим». «Нам нужен свой сайт и корпоративный блог, и сайт Михаила Прохорова и его блог. Сайт — это витрина, а блог — внутреннее помещение, более динамичное, часто меняющееся. Сейчас общение большинства компаний со своими клиентами проходит в одностороннем порядке: пресс-релиз, конференция, интервью. А здесь нечто абсолютно новое — живой диалог без всяких перерывов», — рассуждает

«Всякий большой начальник, затевая ЖЖ, думает, что обойдется диктовкой. Но потом проходит некоторое время, и этот начальник втягивается в процесс, как нормальный человек»

Сергей Черницын. «Приход в блоги власти и бизнеса сделают их прозрачными и понятными. Бизнес в этом сам должен быть заинтересован», — соглашается с ним Антон Носик.

А Евгений Чичваркин на прямой вопрос «зачем вам это нужно?» цитирует детское стихотворение-страшилку про то, как папа накормил дочку ядовитой ягодой. «Дочь отравилась, а папа — ученый», — заканчивает он стихотворение. В этом, наверное, и есть самая большая опасность блогов. Крупные публичные бизнесмены, относящиеся к ним как к эксперименту или игрушке, могут получить негативный результат. Ежедневное общение с тысячами не самых доброжелательных блогеров — серьезное испытание коммуникационных навыков и терпения. **СФ**

**МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN
LESNAYA**

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

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

Стоимость участия
17000 рублей (без учета НДС)

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

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

28.05.2008

Коммерсантъ

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

**При регистрации
до 6 апреля — скидка 20%**

реклама

В РОССИИ ОБНАРУЖИЛСЯ РЫНОК, КОТОРЫЙ ПРЕТЕНДУЕТ НА РОЛЬ ПЕРВОГО В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ «СЖИГАТЕЛЯ СОСТОЯНИЙ». ЭТО РЫНОК НЕДВИЖИМОСТИ. МАССОВЫЙ ВЫХОД НА НЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, УЖЕ СКОЛОТИВШИХ СЕБЕ СОСТОЯНИЕ В ДРУГИХ СФЕРАХ, МОЖЕТ ДОВЕСТИ ИХ ДО РАЗОРЕНИЯ. **текст: сергей кашин**

Рынок-терминатор



Цикл девелоперского проекта составляет как минимум четыре года, и каждый инвестор должен хотя бы на этот срок заглянуть вперед

Судя по развитию событий, рынок недвижимости лет на 10–15 опередит такого известного всем терминатора накопленных капиталов, как нерадивые наследники.

«Промотать папенькино состояние» — вещь банальная и во все времена особого таланта не требовала. Но подавляющее большинство владельцев самых больших российских состояний неприлично молоды (в 2007 году средний возраст российского списка Forbes на 16 лет меньше мирового — 46 лет против 62), экономически активны, и им рано выходить из игры.

В отличие от наследников, банки в качестве аннигиляторов капитала поспешили лет на десять. Сколько денег, энергии и таланта было вложено в создание трех с лишним тысяч российских банков, более половины которых уже не существуют, а подавляющее число оставшихся стоит чуть больше, чем расходы на получение банковской лицензии.

Но в тот момент, когда банки самым эффективным на рынке способом уничтожали деньги, состояний в России еще просто не было.

И не было их в России достаточно долго. Выйти из бизнеса в кэш оказалось очень трудно, покупателей не было. Не прошло и семи лет, но мало кто помнит, что первый замеченный прессой выход из бизнеса (считавшийся весьма удачным) совершил в мае 2001-го **Дмитрий Зимин**, создатель «Вымпелкома». За 18,6% акций компании он получил от

«Альфа-групп» \$24,7 млн. Сумма казалась крупной. А вот в 2008 году владелец 0,2% акций X5 Retail Group **Игорь Видяев** собирается их продать. Его пакет сейчас стоит около \$20 млн. По информации газеты «Ведомости», свободные средства Игорь Видяев инвестирует на рынке жилой недвижимости. Но состоянием их назвать трудно — всего лишь цена трех десятков столичных хрущоб. Отсутствие достаточного количества свободных денег в прежние годы и привело к тому, что рынок несколько лет назад начинал с чистого листа.

Деньги из камня

НО СЕЙЧАС ДЕВЕЛОПМЕНТ и прочий бизнес на ниве недвижимости становится, похоже, навязчивой идеей российских предпринимателей. Недвижимость занимает то место, которое до кризиса 1998-го было у банков, — девелоперское подразделение есть у всех мало-мальски значимых холдингов. Но популярность девелопмента лучше всего подтверждает тот факт, что в этот бизнес потянулись предприниматели, зарабатывавшие свои

Многие хрестоматийные финансовые крахи нового времени связаны с недвижимостью. Все они произошли из-за притока массового инвестора на внешне надежный и очень инертный рынок

деньги в других отраслях и секторах экономики (см. справку на стр. 50). Только один факт. В 2006–2007 годах предприниматели на «выходах» (IPO и покупках стратегиями) заработали около \$30 млрд, если считать только крупные сделки. По оценкам **СФ**, не менее половины этих денег отправились на рынок недвижимости.

Этот рынок выглядит сейчас как эльдорадо. В вышедшем на прошлой неделе ежегодном обзоре европейской недвижимости PricewaterhouseCoopers (PwC) Москва по привлекательности инвестиций занимает первое место практически по всем номинациям — офисы, торговые центры, гостиницы, соревнуясь иногда только со Стамбулом. Экс-мажоритарий розничной сети «Копейка» **Александр Самонов**, один из тех, кто поддался этой го-

рячке, — ожидает от своего проекта компании «Акцент девелопмент» доходности не ниже 50% годовых.

Глупые деньги

ИНВЕСТБАНКИРУ **Джону Пирпенту Моргану-младшему** приписывается выражение, звучащее приблизительно так: «Если на рынок приходят таксист и кухарка, надо бежать с него сломя голову». На российский рынок недвижимости, учитывая стоимость входа, потянулись сейчас даром что состоятельные, но именно кухарки.

То, что самые «глупые» деньги собираются на рынке недвижимости, известно давно. Наиболее развитой сегмент, жилищная столичная недвижимость, наглядно это демонстрирует.

ГОРОДСКАЯ ЦЕЛЕВАЯ ПРОГРАММА ПО ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЮ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ДЕПАРТАМЕНТА ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ХОЗЯЙСТВА Г.МОСКВЫ



Экономь энергию и тепло

ТЕРМОРЕГУЛЯТОРЫ ЭКОНОМЯТ ТЕПЛО И ВАШИ ДЕНЬГИ

Использование индивидуального автоматического регулирования теплоотдачи отопительных приборов путем применения термостатов является частью комплексной программы «Энергосбережение», направленной на сокращение энергозатрат в зданиях массового и индивидуального строительства.

Экономическая эффективность от применения индивидуального автоматического регулирования подтверждена отечественным и мировым опытом и составляет в зависимости от условий эксплуатации здания от 15 до 25%, а срок окупаемости в пределах 1,5–4 лет.*

реклама

СПОНСОР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ*

ТЕРМОРЕГУЛЯТОРЫ
www.termostat.ru

Danfoss

ООО «Данфосс»

* — по данным отчетов, приводящих к прямому применению термостатов РТД в одноквартирных системах отопления жилых многоквартирных домов по проекту массового серийного производства.

В России, конечно, вакуум на рынке пока кажется громадным, и инвесторов ждет много «тучных лет» впереди. Но пустота рынка все-таки оборачивается кучей рисков

Самое простое объяснение кажущемуся бесконечным и аномальным росту цен на московские квартиры — его привязанность к увеличению стоимости нефти. В просторечном и популярном объяснении — «нефтяники скупают». На самом деле пока никто внятно не объяснил перевод заработанного на черном золоте кэша в столичные хрущевки. Число нефтяников в стране все-таки ограничено, и все родственники и отпрыски, скорее всего, уже обеспечены недвижимостью до седьмого колена. Гораздо большее давление на рынок (\$40 млрд ежегодно — оценки годового рынка взяток в России) могут оказывать более «тупые» деньги — средства чиновников. Последних в два раза больше, чем нефтяников, их взгляд на мир заставляет относиться к недвижимости как к вечной ценности, а возможности инвестировать в другие активы, более прозрачные с точки зрения контроля доходов, серьезно ограничены.

Многие хрестоматийные финансовые крахи нового времени связаны с недвижимостью. Кроме нынешнего housing bubble (который, кстати, был глобальным и вслед за США сдувается сейчас в Великобритании и Испании), существовал еще крах начала 1990-х в Японии, лопнувший в 1925 году земельный пузырь во Флориде (его еще называют прелюдией к Великой депрессии) и падение конца 1990-х на рынке REIT (американский аналог наших ЗПИФов, только торгуемых на бирже). Все они произошли из-за притока массового

инвестора на внешне надежный и очень инертный рынок недвижимости.

Дай порулить

КОНЕЧНО, вряд ли кто из крупных инвесторов на рынке недвижимости согласится с тем, что его деньги «глупые». Если средства позволяют, они стараются начинать с высокомаржинальных стадий — приобретения земельных участков. Чтобы открыть бизнес в девелопменте, бизнесмены набирают профессиональные команды.

В общем, все вроде бы по уму. Очевидно, что большинство из заработавших за весьма короткое время от \$100 млн до \$600 млн, например в ритейле, — выдающиеся бизнесмены. В то же время им как раз свойственно недооценивать роль случайностей в своей судьбе, и не исключено, что следующая партия выдающихся предпринимателей сейчас занимается вовсе не девелопментом.

Продавая бизнес, строившийся иногда больше 15 лет, бизнесмены часто инвестируют практически все средства в одно малознакомое и высокорисковое дело. Причина здесь та же, что и у фактического отсутствия в России private banking, — недоверие к профессионалам и стремление всем управлять самому. Председатель правления Орггрэсбанка **Игорь Коган** считает, что цивилизованный private banking появится в России тогда, когда россияне перестанут вкладывать все свободные средства в недвижимость. По словам **Евгения Фетисова**, управляющего директо-

ра Da Vinci Capital Management, цикл девелоперского проекта составляет как минимум четыре года. Каждый инвестор должен хотя бы на этот срок заглянуть вперед. Как и на всех прочих рынках, в недвижимости (даже с ее длинными циклами) очень важен тайминг.

Есть множество теорий, объясняющих, как оценить фундаментальную привлекательность той или иной акции, но не дающих ответа на один простой вопрос: когда точно ее нужно купить или продать? Два похожих как две капли воды интернет-проекта, запущенные с разницей в два года, отличаются в цене иногда в тысячи раз. Отношение к недвижимости как к вечной ценности, не подверженной влиянию времени, может сыграть с инвесторами дурную шутку.

Беспощадный рынок

ДАЖЕ НА РАЗВИТЫХ РЫНКАХ, как пишет эксперт из Morgan Stanley **Дэвид Дарст** в своей книге The Art of Asset Allocation («Искусство распределения активов»), недвижимость характеризуется поведением доходности, которое он называет feast-or-famine returns (в вольном переводе — «то густо, то пусто»). В России, конечно, вакуум на рынке пока кажется громадным, и инвесторов ждет много «тучных лет» впереди. Но пустота рынка все-таки оборачивается кучей рисков. Москва в исследовании PwC, естественно, европейский лидер и по рискам. Их простое перечисление может занять несколько строк. Вот только самые очевидные: риски на этапе получения разрешительной документации, риск срыва сроков строительства, риски недополучения дохода от продажи. Понятно, что особенно много их на стадии строительства. Вскоре после появления ЗПИФов **Сергей Михайлов**, генеральный директор «Менеджмент-консал-

Все на застройку

Увереннее всего чувствуют себя в недвижимости ритейлеры, по роду занятий часто сталкивающиеся с девелоперами. Андрей Рогачев, Александр Самонов, Лев Хасис, Александр Занадворов, Игорь Сосин, Алексей Богачев — вот неполный список ритейлеров, которые играют на этом рынке.

Из финансистов увлечение девелопментом настигло Евгения Юрьева. Недвижимостью как личным проектом он занялся еще в 2003 году, когда заработал первые значительные средства на продаже Оскольского цементного завода. Продажа «Атона», скорее всего, добавила ему денег для развития бизнеса.

Александр Пономаренко, мажоритарный владелец Инвестсбербанка, после его продажи венграм использовал вырученные средства

главным образом на рынке недвижимости. Туда же отправились доходы от IPO другого актива Пономаренко — Новороссийского порта. Разнообразие отраслей, работающих на перекачку денег в рынок недвижимости, бесконечно — от ресторанного рынка (Мирослав Мельник), «алкогольщиков» (семья Пекаревых), агропрома (Игорь Бабаев, Вадим Мошкович) и санкерамики (Никита Колесников) до металлургии (Василий Анисимов, Владимир Лисин, Дмитрий Пумпянский).

Иногда оказывается, что размер девелоперского бизнеса значительно превышает размер бизнеса основного. Из недавних сообщений прессы можно выделить Тиграна Нерсисяна («Бородино») и новосибирского предпринимателя Андрея Шаркова («Чистая вода»).

тинга» и одна из знаковых фигур на рынке asset management, жаловался, что принять участие в апсайде (росте рынка) очень трудно: фондам приходится контролировать качество и сроки строительства, появляется необходимость создавать для этого громоздкие структуры и нести незапланированные моделью фондов расходы.

Даже западные девелоперские фонды сталкиваются с тем, что не могут точно спрогнозировать сроки сдачи объекта. При этом задержка сдачи на три-шесть месяцев (это скорее норма, чем исключение) довольно серьезно меняет доходность проекта.

Общие же потери, по оценкам российской юридической фирмы Vegas-Lex, могут составлять до 18%. Это серьезное отличие от западных 6–8%, значительную часть которых к тому же можно застраховать.

Другой серьезной особенностью рынков недвижимости является их слабая ликвидность. Если речь идет о стоимости акций, то владелец ценных бумаг может быть уверен, что он продаст их приблизительно по этой же цене. Объект недвижимо-

сти малоликвиден по определению, оценивать его стоимость по аналогии очень опасно: похожие по метражу и концепции объекты могут иметь индивидуальные особенности (самая очевидная — расположение), которые сделают подобное сравнение не имеющим какого-нибудь смысла.

Рисков очень много, они наслаиваются друг на друга, мультиплицируются. Некоторые из них вообще невозможно контролировать. Например, мнение столичного мэра о проекте в состоянии кардинально увеличить его стоимость. И такая практика уже есть (комплекс «Русский авангард»). Так что зашкаливающие цифры доходности чаще всего мираж, и тихой гаванью российская недвижимость не является.

Пора завязывать

СЧИТАЕТСЯ, что у богатого человека должно быть меньше стремления ввязываться в рискованные проекты. Можно проиллюстрировать это советом одного миллионера молодому инвестиционному консультанту: «Только, пожалуйста, не надо делать меня богатым — я уже богат».

Из этого следует, что очередной рискованный бизнес «пан или пропал» не самое лучшее место для вложения денег. Вот вопрос на засыпку: какая из четырех фамилий вам более известна: Карнеги, Гулд, Рокфеллер, Вандерbilt? В памяти большинства людей остались нефтяной и стальной магнаты Рокфеллер и Карнеги, железнодорожный король Гулд забыт, а Вандерbilt проходит по разряду баронов-разбойников, хотя он был ничуть не менее rubber baron, чем Карнеги, а до ненависти к Рокфеллеру ему и вовсе далеко.

Трудно сказать, что сыграло главную роль — то ли протестантская этика (не важно, как заработал, важно, на что и как потратил), то ли жесткая налоговая система (до появления офшоров налоги на наследство были кусачие), но Рокфеллер и Карнеги создали свои благотворительные фонды (то, что называется endowments) и теперь чисты в памяти народной. Это и причина известности наших Третьякова и Морозова. Так, может, верно поступил Дмитрий Зимин, связав свое имя и деньги не с недвижимостью, а с благотворительным фондом «Династия»? **сф**

**МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN**

**РУКОВОДИТЕЛЯМ
ОТДЕЛОВ ЛОГИСТИКИ
КООРДИНАТОРАМ
ЛОГИСТИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ**

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

Стоимость участия
6500 рублей (без учета НДС)

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

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

02.04.2008

Коммерсантъ

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

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

реклама

c51

МОДА НА НАТУРАЛЬНЫЕ, ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТЫЕ И ПОЛЕЗНЫЕ ДЛЯ ЗДОРОВЬЯ ТОВАРЫ ДОКАТИЛАСЬ ДО РОССИИ. ОДНАКО, ПРОДВИГАЯ ИХ НА НАШЕМ РЫНКЕ, ПРОДАВЦЫ ВЫНУЖДЕНЫ БУДУТ ПРЕОДОЛЕТЬ РЯД СЕРЬЕЗНЫХ ТРУДНОСТЕЙ.

текст: ина селиванова

Зеленый зуд



Миллионных оборотов The Body Shop достиг благодаря «зеленого маркетингу»

Идея торговать натуральными товарами для будущих мам и малышей пришла в голову москвичке **Елене Драновой** после знакомства с ассортиментом детских магазинов.

На полках с яркими синтетическими одежками и китайскими игрушками, пахшими клеем, она так и не нашла вещей, абсолютно безопасных для ее будущего ребенка. Через два года она открыла свой магазин натуральных товаров «Овечка». Хотя оценивать итоги работы еще рано (магазин начал работать в ноябре), своей задумкой Елена довольна. Вложенные в дело 50 тыс. евро она надеется окупить уже в сентябре нынешнего года и собира-

ется наладить поставки органических товаров в другие московские магазины.

Впервые о том, что такое экотекстиль, Елена узнала восемь лет назад от хозяйки маленького магазинчика в Германии. Но тогда подобные товары не пользовались бы спросом: потрепанные кризисом россияне не были готовы доплачивать за экологичность. Сегодня же все больше компаний при продвижении своей продукции выделяют не столько ее потребитель-

ские качества, сколько то, насколько она безопасна для здоровья и окружающей среды.

Привычка — вторая натура

КАК НИ ПАРАДОКСАЛЬНО, потребительские преимущества натуральных товаров своего рода миф. На натуральную косметику тоже бывает аллергия, а одежда из натуральных тканей легко мнется и служит меньше, чем содержащая синтетические волокна. Поэтому продвижение подобной продукции становится довольно хитрой маркетинговой задачей.

«Надо вкладываться не в рекламу, а в пиар, создавать среду потребления», — считает профессор международной школы бизнеса МИРБИС **Татьяна Гайдаенко**. Той же точки зрения придерживается и **Екатерина Шапочка**, директор по маркетингу и корпоративным коммуникациям PricewaterhouseCoopers: «Маркетинг натуральных товаров — это маркетинг здорового образа жизни. Это может быть предложение кислородных коктейлей в фитнес-центрах, органических товаров в вегетарианских кафе и центрах нетрадиционной медицины».

На западных рынках среда для продвижения такого рода товаров давно создана. Она вовсе не исчерпывается строжайшей системой сертификации. Важнее то, что в головах потребителей прочно укоренилась мотивационная схема: покупая натуральные и органические продукты, они проявляют заботу об окружающей среде и собственном здоровье.

В свою очередь, у производителей выработались типовые приемы продвижения натуральных продуктов. Например, про-

давцы косметики выделяют некий ингредиент и делают акцент на его свойствах. Рекламируемые компоненты могут меняться от сезона к сезону: сегодня компания говорит о линии косметики с экстрактом виноградной косточки, завтра — о средствах для ухода за кожей, содержащих вытяжку из щавеля. L'Occitane en Provence обустривает свои магазины, отталкиваясь именно от ингредиентов. Товары расставлены группами: апельсиновая линия, косметика с лавандой, миндалем или вербеной. Для наглядности на каждую полку с продукцией помещена веточка бессмертника или оливы, ваза с лавандой или яркий апельсин — смотря по тому, какой товар рядом. Многие магазины продолжают тему близости к природе и в своих торговых залах, создавая уютную «деревенскую» атмосферу.

Площадь торговых залов с натуральными продуктами обычно не превышает несколько десятков квадратных метров. В дизайне часто используются винтажные предметы, откопанные хозяином магазина где-нибудь на блошином рынке. А товар раскладывается так, чтобы его можно было рассмотреть и потрогать.

Лучшая упаковка для натурального товара — отсутствие упаковки. В магазинах британской Lush куски мыла на развес отрезаются от больших мыльных глыб, разложенных так, чтобы каждому было удобно их рассмотреть и понюхать, соли для ванн и сухие шампуни аккуратно помещены в деревянные ящички, и все эти разноцветные шарики неровной формы и неоднородной фактуры можно сколько угодно перебирать и разглядывать.

Греческий продавец косметики Fresh Line тоже отказался от использования отдельных упаковок: косметические кре-

«Наши потребители считают, что если продукт натуральный, значит, он сделан из какой-нибудь ромашки, которая растет на каждом поле. А она не может быть дорогой»

мы и лосьоны, скрабы и шампуни разливаются из больших пластиковых емкостей, похожих на йогуртницы, в маленькие пластиковые баночки прямо в магазинах. «Йогуртницы» стоят в холодильниках посреди торгового зала, и поэтому кажется, словно косметику только что произвели. Инструкции по применению отпечатаны отдельно и выдаются с каждой покупкой: нехитрый прием создает у покупателя иллюзию индивидуальной заботы о нем. Та же Lush к каждой покупке прилагает записки, рассказывающие о том, что вся косметика изготавливается из натуральных ингредиентов и не тестируется на животных.

Если без упаковки все же не обойтись, она тоже должна передавать ощущение натуральности: используются грубый картон, крафтовая бумага, бечевка, ткани грубой выделки, металл или стекло. Вдобавок, как правило, в магазине покупателям рассказывают о том, что товары упакованы в материалы, которые не вредят окружающей среде, применяется бумага вторичной переработки, а часть вырученных средств идет на поддержание какой-нибудь экологической программы.

Четкое позиционирование дает неплохие результаты. Например, британская The Body Shop, один из пионеров «зеленого маркетинга», была основана в 1976 году, и ее колыбелью стал небольшой магазинчик, где продавалась косметика, изготавливавшаяся по рецептам африкан-

ских аборигенов. В 2006-м компания достигла оборота 485,8 млн фунтов стерлингов (почти \$1 млрд), а число ее магазинов, к тому моменту разбросанных по 52 странам, превысило 2 тыс. Lush, существующая с 1994 года, работает на 42 национальных рынках, а ее оборот превышает 145 млн фунтов стерлингов.

Имидж компании в маркетинговой стратегии не менее, а то и более важен, чем качество продукции. После того как в 2006 году L'Oreal приобрела The Body Shop, потребители особенно опасались того, что новый владелец бизнеса перестанет соблюдать жесткий запрет на испытание продукции на животных. В итоге сразу после продажи популярность марки уменьшилась вдвое. Но годового оборот The Body Shop за 2006 год вырос даже больше, чем в 2005-м, — на 7% (против 5%).

Пятилетний план

В РОССИИ идеи «зеленого маркетинга» пока еще не заработали. «У российских потребителей чувство социальной ответственности развито слабо, — говорит Екатерина Шапочка. — На Западе оно возникает у благополучных покупателей, у которых чьи-то горести вызывают дискомфорт и желание сделать что-то полезное для общества и планеты».

Правда, до сих пор никто всерьез не брался выяснить, готовы ли россияне переплачивать за натуральность. Однако

Секрет подписки на «Секрет фирмы»

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



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



реклама



Магазин «Овечка» продает одежду из органических тканей — но не все покупатели знают, что это такое

Какая, в общем-то, разница, почему покупатели платят за натуральные товары. Главное, что платят натуральными деньгами

большинство экспертов уверены, что нет. «Как правило, среднестатистический покупатель продукции массмаркета считает, что если продукт натуральный, значит, он сделан из какой-нибудь ромашки, которая растет на каждом поле. А она не может быть дорогой», — поясняет глава экспомедиагруппы «Старая крепость» **Анна Дычева-Смирнова**.

«В России рассчитывать на то, что можно будет продать товар дороже из-за использования только натуральных компонентов, пока рано, — считает профессор кафедры маркетинга Высшей школы экономики **Игорь Липсиц**. — Единственное исключение — трикотаж из натуральных волокон. Особенно за детские вещи люди готовы переплачивать».

Однако все эксперты признают: за «зеленые» товары россияне будут готовы платить больше, чем за синтетические, и уже скоро. «У нас народ боится меньше, чем на Западе, — говорит **Дмитрий Шестерняк**, генеральный директор группы „Финэкспертиза“. — В России средний класс, как правило, люди лет 30–35, не слишком озабоченные семейными ценностями и продолжительностью жизни. Но с возрастом они начнут обзаводиться семьями, мечтать об уюте, и тяга к нату-

ральным продуктам вырастет. Речь о трех-пятилетней перспективе».

Рассуждая, эксперты упускают из виду важную целевую группу — женщин, которые заботятся о здоровье больше, чем мужчины. Представительницы прекрасного пола раньше обзаводятся семьей и детьми, возлагая на себя дополнительную ответственность. Они уже сейчас обращают повышенное внимание на экологию, здоровье и безопасность.

В сегменте косметики — а ведь ее основными потребителями опять-таки являются женщины — уже сейчас доля натуральных товаров выше, чем в других секторах, и, по оценке аналитика Step by Step **Ольги Бросаловой**, доходит до 20%. Следующая сфера, где позиционирование товаров как натуральных и безопасных для здоровья будет актуальным, — рынок одежды. Кстати, уже в марте в магазинах немецкой сети C&A, в том числе и в России, появится линейка товаров из органических тканей. Менеджер по франшизе «С&А Россия» **Лейсян Д्राудвиле** пока рассматривает эту акцию как эксперимент. Учитывая, что органическая одежда будет стоить примерно столько же, сколько самая что ни на есть обычная, фактор цены не будет влиять на вы-

бор покупателей. Поэтому тех, кто купит органическое, можно будет смело записывать в стан сторонников здорового потребления.

Введение в ассортимент групп «зеленых» продуктов — хороший способ расширить целевую аудиторию, уверена **Ольга Бросалова**. Но необходимую для продвижения таких товаров атмосферу легче создать не в массовом, а в специализированном магазине. Однако через несколько лет все может измениться. «Рано или поздно торговать натуральными товарами станут все, — предсказывает **Дмитрий Шестерняк**. — Думаю, в течение десяти лет доля таких товаров приблизится к 80% при условии, что Россия будет богатой страной». Уже сегодня Шестерняк советует вкладываться не в создание магазинов, а в выпуск натуральных товаров.

Компания «Биомир» вложила в изготовление мыла ручной работы «Старый знахарь» \$20 тыс. (мощность производства — около 1 тыс. кг мыла в месяц). Своей маржи представители компании не раскрывают, но, по данным **СФ**, рентабельность такого бизнеса (если рассчитывать ее по оптовым ценам) составляет 25–30%. В «Биомире» рассказывают, что пока далеко не всем, кто выпускает подобную продукцию, удается пристроить ее в магазины. Опрошенные **СФ** эксперты признают: производителю проще всего, если он имеет возможность реализовывать продукцию в своих же магазинах.

Натуральная изюминка

ГЛАВА КОМПАНИИ Faberlic **Александр Даванков** пошел именно по такому пути. Сейчас он инвестирует в создание сети натуральной косметики Beauty Cafe. Уже работает семь магазинов, до конца года их количество предполагается увеличить до 200. Рекламный слоган Beauty Cafe «Вкусная косметика» и изображение девушки с ягодами малины напоминают о натуральных составляющих продукта. В коллекции марки есть средства на основе липы и березы — ингредиентов хоть и несъедобных, зато хорошо знакомых россиянкам.

В целом у российских компаний, работающих в массмаркете и нижней части среднеценового сегмента (цена на единицу товара не выше 300 руб.), достаточно сильные позиции, добавляет **Дычева-Смирнова**, ведь в головах потребителей российское производство уже давно ассоциируется с натуральностью.

Многие иностранные сети, представленные в России, работают за пределами означенного ценового диапазона и демонстрируют неплохие показатели. Та же The Body Shop, открывшая у нас первый магазин в 2005 году, нарастила количество своих точек до 20. А Lush с 2002-го открыла 32 магазина, причем срок окупаемости одной точки, на момент выхода компании на местный рынок достигавший шести-девяти месяцев, за последние два года сократился до трех месяцев, а рентабельность с 6–10% поднялась до 50%, а в некоторых точках — до 70%.

Парадокс в том, что продукцию таких магазинов россияне оценивают не как нечто полезное для здоровья, а как изюминку. «В отличие от Москвы и Санкт-Петербурга, в регионах „натуральность“ оценивается не с позиции безвредности, а как оригинальность продукта», — замечает **Нина Семина**, руководитель департамен-

«В отличие от Москвы и Петербурга, в регионах „натуральность“ оценивается не с позиции безвредности, а как оригинальность продукта»

та развития франчайзинга магазина готового бизнеса Deloshop, распространяющего в России франшизы нескольких сетей косметики, в частности чешских Manufaktura и Botanicus.

Коммерческий директор российского отделения Lush **Ирина Третьякова** признается, что 60% покупателей марки в России приобретают продаваемые под ней товары спонтанно, в подарок, когда закончились стандартные идеи, а оставшиеся 40% — поклонники брэнда, которым важна философия компании. «Но мы надеемся, что через несколько лет 70% наших российских покупателей будут делать покупки осознанно», — говорит Третьякова.

Елена Дранова рассказывает, что многие ее покупатели приходят в магазин просто потому, что уверены: здесь продают качественные товары из Европы. А о том, что такое органические ткани, могут и не знать. Но, как бы то ни было, рентабельность работы магазина Елены благодаря прямым поставкам и небольшой арендной ставке, по ее собственным подсчетам, выше, чем у крупных игроков рынка товаров для детей — 20–30% против 7–15%. Действительно, какая, в общем-то, разница, почему покупатели платят за натуральные товары. Главное, что платят натуральными деньгами. **СФ**

classified

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



ЦЕНТР
КОНСАЛТИНГА
И ОЦЕНКИ 2000

774 3250
www.ocenka2000.ru

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

продаем

Банк 4119476

покупаем

Банк 4119476

юридические услуги

Адвокаты. Юристы. 774-1189

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

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

Brandbuilding 2008 Conference

Москва, 29–30 мая 2008 г.

Самое важное мероприятие по брендингу 2008

Цель конференции
представить лучшую международную и отечественную практику брендинга, продемонстрировать высший пилотаж построения и управления брендами.

Среди спикеров
генеральные директора, ведущие консультанты и эксперты по брендингу, директора по маркетингу, бренд-менеджеры.

Участие в качестве спикеров на конференции Brandbuilding 2008 подтвердили:

- Кирилл Турбанов - директор по маркетингу Альфа-банк
- Антон Чичилимов - руководитель группы ребрендинга РЖД
- Андрей Рукавишников - вице-президент по маркетингу и рекламе Евросеть
- Вячеслав Новиков - зам. генерального директора по маркетингу и развитию МИЗЛ
- Гузель Ишматова - руководитель группы маркетинга L'oreal
- Игорь Протасов - директор по продажам проектов Mail.ru
- Евгений Капустин - менеджер по маркетингу продуктов импульсного спроса Nestle Russia
- Виктория Криско - директор по маркетингу Schwarzkopf & Henkel
- Яна Штерн - директор направления «Детское питание» Лебедянский
- Анастасия Татулова - директор по маркетингу «Объединенные кондитеры»
- Антон Копытов - директор по коммуникационному планированию группы P&G агентства MediaCom в России и Украине MediaCom

А также Вымпелком, Hewlett-Packard, Глория Джинс и др.

организаторы:



партнёры:



Дополнительная информация и регистрация : (495)775-1280 www.brandbuilding.ru

На сайте Answer-Logistic клиенты могут получить бесплатную консультацию по различным типам перевозок, а затем заключить контракт с профильной компанией. Однако только 3% вопросов перерастают в заказы.

Нелогичная логистика

текст: ИНА СЕЛИВАНОВА

Как оценивались бизнес-решения

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

Сайт Answer-Logistic.ru **Андрей Ковалев** создал, когда столкнулся с тем, что запросы на перевозку грузов люди направляют в непрофильные компании.

Бесплатную консультацию по всем видам перевозок можно получить, заполнив на сайте специальный бланк. Модератор направляет вопрос компании—партнеру сайта, специализирующейся на том виде перевозок, который интересует клиента. В течение суток запрос обрабатывается, а затем ответ появляется на сайте и высылается на электронную почту клиента. За каждого клиента, полученного с помощью Answer-Logistic, партнеры перечисляют сайту комиссионные, из которых складывается его доход.

Создатели сайта поставили задачу отвечать на вопросы именно в интернете, чтобы клиенты не тратили времени на телефонные звонки или отправку факсов. В день, по подсчетам Ковалева, Answer-Logistic посещают не больше 50 человек, в среднем 10 из них оставляют вопросы. И только 2–3% запросов перерастают в заказы. На то, что заказывать услуги через сайт будут все посетители, Ковалев и не рассчитывал. Но как сделать, чтобы хотя бы 15% вопросов заканчивались контрактами на перевозку груза?

С этим вопросом Андрей Ковалев обратился в «Банк решений» — совместный проект «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru. Из 51 присланного решения члены жюри отобрали шесть лучших.

Автор проблемы

Андрей Ковалев, создатель сайта Answer-Logistic:

— Честно говоря, я просто не ожидал такого количества откликов от очень занятых людей, я ими просто зачитывался.

Было очень много верных замечаний. И практически в каждом решении есть что почерпнуть. Многие писали, что сайт ассоциируется у клиентов только с получением ответов на вопросы, а не с перевозками: совершенно согласен, мы будем над этим работать.

Предложение дать возможность для личного контакта клиента с модераторами даже не обсуждается — это, безусловно, надо делать. Более того, согласен с **Ириной Постарнак**, что клиента нужно не забывать даже после того, как он купил услугу.

Очень грамотное решение прислал **Андрей Ефремов**. Мне очень понравилась его идея уточнять виды перевозок, по которым мы даем консультации, в виде пиктограмм. Анализ показывает, что нам надо концентрироваться на двух типах перевозок. Но его предложения по продвижению портала в поисковых системах кажутся мне нереальными: боюсь, вывести сайт на первую страницу «Яндекса» при поиске, например, по слову «перевозки», которое запрашивается 217,5 тыс. раз в месяц, мне не по карману.

Антон Моргунов предлагает интересные вещи: рассказать на сайте о компаниях-партнерах, разместить ссылки на их сайты. Правда, непонятно, что будет, когда человек по ссылке уйдет на сайт нашего партнера, будут ли ему там отвечать. А если я стану взимать с партнеров плату за переход на их сайт, как предлагает Антон, боюсь, меня просто не поймут. Мало того, что партнерам приходится отвечать на вопросы, которые не перерастают в заказы, так еще и за переход по ссылкам платить? Продавать рекламу перевозчиков и страховщиков тоже, конечно, хорошо, но у нас недостаточная посещаемость для этого.



Андрей КОВАЛЕВ



Владимир ДОРОХОВ



Станислав КАРБУШЕВ

Согласен с **Сергеем Вязьминым**, что проект должен стать логистическим брокером.

Правда, аналогии Сергея с турфирмами, которые продают услуги через агентов, в нашей сфере неуместны: заключать договор на перевозку должна компания-исполнитель.

Решение **Владимира Кукушкина** — в списке моих личных фаворитов, чувствуется, что он очень хорошо знает предмет. Я полностью согласен с его замечаниями, в частности с тем, что у нас неправильно построена коммуникация с потенциальным клиентом. Он пишет, что аудиторию надо выделять и сегментировать, четко расписывает типы клиентов. Мы обязательно будем как-то это использовать.

Виктория Кузьменко напоминает, что 70% людей — визуалы, которым надо за что-то «зацепиться глазом». А мы делали дизайн максимально простым, ориентировались на Google. Видимо, в России это пока не работает — значит, дизайн надо менять. Виктория предлагает интересные идеи: сделать рубрики «Клиент месяца» или «Новые модели транс-

порта». Мысли очень любопытные, но я все-таки буду искать свой креатив.

Было несколько предложений по информационному наполнению сайта, многие предлагали ориентироваться на Tks.ru. Я с этим не согласен: тот сайт — просто монстр, он создавался и раскручивался не один год. Потянуть такое мы не сможем, бессмысленно с ним тягаться. Но, например, словарь терминов, кодов ТНВД (общероссийский классификатор товаров) у нас обязательно будет. А вот перевод в метрическую систему, как предлагает **Максим Зуев-Носов**, по-моему, не нужен: с фунтами и футами у нас никто не работает.

Мы учтем предложения читателей «Секрета фирмы». Но-

вый вариант сайта, который учитывает многие предложения участников «Банка решений» и предполагает не только рестайлинг, но и замену концепции, уже готов — скоро он будет запущен.

Теоретик

Станислав Карбушев, руководитель проектов консалтинговой компании «Профессиональные бизнес-решения»: — Трудно завоевать доверие потребителя через сайт. Для этого позиционирование ресурса должно быть очень четким, точным — а сейчас оно не такое. Это отмечали авторы многих решений. Оценивая присланные рекомендации, я принимал во внимание то, какой эффект они могут принести на практике. Например,

очень грамотно подошла к вопросам позиционирования сайта **Татьяна Алмазова**.

Многие говорили о том, что на сайте непонятно, какую выгоду получают клиенты, делая заказы через Answer-Logistic. Например, на это совершенно справедливо указывает **Александр Синьков**. У него есть также важная мысль о том, что при обращении на сайт клиент должен чувствовать, что общается с компанией, оказывающей нужные ему услуги, а не задает вопрос человеку, у которого просто «есть связи» на данном рынке, как это происходит сейчас. Правда, к сожалению, его решение нельзя назвать комплексным и универсальным.

У **Татьяны Максимовой** мне понравилось несколько мо-

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	23	ТАТЬЯНА МАКСИМОВА	—	КОНСУЛЬТАНТ-ФРИЛАНСЕР	МОСКВА
2	21	ВИКТОРИЯ КУЗЬМЕНКО	«БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЕ»	ДИРЕКТОР	МОСКВА
3	20	СЕРГЕЙ ВЯЗЬМИН	ИММО	РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТОВ	МОСКВА
4–6	18	ТАТЬЯНА АЛМАЗОВА	КОНСАЛТИНГОВОЕ БЮРО АЛМАЗОВОЙ	РУКОВОДИТЕЛЬ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
4–6	18	АНДРЕЙ ЕФРЕМОВ	ООО «БУХТА»	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
4–6	18	АНДРЕЙ РОГОЖИН	OXO	ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ	МОСКВА

ПОБЕДИТЕЛЬ



Татьяна Максимова,
консультант-фрилансер:

1_ Зарегистрировать домен Km-kg.ru или Km-kg.info — эти имена легче запомнить и оформить визуально.

2_ Сделать на сайте биржу логистических заказов. Для этого клиенты должны на сайте указывать точные параметры заказа, которые затем пересылаются всем участникам проекта. Клиент получает на e-mail предложения от всех заинтересованных перевозчиков. Раздел ответов на вопросы должен остаться, но лучше, чтобы упор делался на биржу.

3_ Предложить партнерам платить абонентскую плату вместо отчисления процентов, при этом первый месяц участия в системе может быть бесплатным, чтобы

перевозчик оценил эффективность для себя сайта как средства получения заказов.

4_ Расширить пул партнеров.

5_ Расшифровывать термины прямо в бланке заказа, как это реализовано, например, на «Яндекс.Маркете».

6_ Добавляя новые сервисы и разделы, задавайте себе вопросы, как на этом заработать, кого приведет на сайт это новшество и те ли это люди, которых вы ищите.

7_ Бороться не за постоянных клиентов, а за постоянный поток. Клиент, уже заключивший один контракт, получил визитку фирмы и попал в ее базу данных, и дальше фирма-перевозчик будет работать с ним сама. А сайт должен искать новых клиентов.

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

ментов. Она, например, предлагает пересмотреть схему работы так, чтобы были видны преимущества работы через сайт, которые сейчас неочевидны. Здесь есть и грамотное предложение географически расширить аудиторию, увеличить количество партнеров, перевести их на абонентскую систему оплаты. Я не уверен, что нужно делать на сайте своеобразную биржу заказов, как она предлагает, — спорный вопрос. Хотя это интересное предложение.

Максим Зуев-Носов указал на недостаточную прозрачность системы работы с компаниями-партнерами. Совершенно с ним согласен. У партнеров сайта должно быть четкое понимание, в каком случае они должны платить Answer-Logistic и сколько.

Виктория Кузьменко пишет правильные вещи: надо определить, для какого клиента сайт работает, на какой территории, с какими перевозчика-

ми. Это очень важные стратегические вопросы, без ответа на которые строить работу Answer-Logistic невозможно. Она обращает внимание и на какие-то важные мелочи — например, как обращаться к клиенту — и даже чуть ли не формулирует рекламные слоганы. Андрею Ковалеву виднее, воспользоваться ли этими предложениями, но они, по-моему, очень грамотные.

Сейчас на сайте нет никакой возможности для личного контакта. Это, конечно, совершенно неправильно: для того чтобы доверить кому-то свой груз, клиент должен знать, кто именно возьмется за его доставку. На это указывали авторы многих решений. Например, Андрей Ефремов и Владимир Кукушкин предлагают организовать телефонную линию, **Сергей Зосимов** — предусмотреть возможность для общения с модераторами сайта с помощью ICQ и Skype.

В присланных решениях, на мой взгляд, было много полезных предложений. Правда, комплексного решения не прислал никто — поэтому я не поставил высший балл никому.

Практик

Владимир Дорохов, финансовый директор компании STS Logistics:

— Во многих советах прослеживаются противоречия: что было бы хорошо с точки зрения клиента, не подходит к этой модели бизнеса. Учитывая сложность и деликатность расчетов мультимодальных перевозок, мне все-таки кажется, что сайт должен поменять свою концепцию и предлагать информацию. Я выделил для себя три основных направления решений: продвижение сайта, работа с клиентами и пиар партнеров. Моя оценка исходила с позиции бизнеса, где важен результат, а не процесс. Поэтому мне были интересны не описывающие проблемы высказывания, а идеи, которые показывают пути их решения.

Многие писали о том, как раскручивать сайт: например, **Павел Маркович, Владимир Малюков.** Но вот я как представитель действующего бизнеса не хотел бы заниматься этими раскрутками. Есть специальные компании, которыми можно за это заплатить, — и они сделают это лучше меня.

Хотел бы дать совет Андрею Ковалеву не преуменьшать своих возможностей. Например, **Иван Шишкин** предлагает ему наполнять сайт по образцу уже хорошо раскрученного Tks.ru — почему бы, действительно, не поставить себе цель быть лучше него? Ведь если изменить этот проект, чтобы клиенты брали здесь полезную информацию и по ссылкам выходили на партнеров, возможно, такая идея будет жизнеспособнее нынешней.

У **Алексея Полещука** мне понравились предложения, которые позволили бы оживить сайт: показать реальную статистику работы, доставлять отзывы. Он высказывает несколько пожеланий, связанных с передовыми технологическими достижениями: например, использовать изображения с веб-камер.

Татьяна Максимова продемонстрировала грамотный SWOT-анализ. И у нее есть конкретные решения по некоторым вопросам. Например, варианты решения проблемы комиссионных вознаграждений для партнеров, она указывает на необходимость расширения пула партнеров. Ее рекомендации просто обходят проблему, об которую спотыкались многие авторы: что клиент, оформив через сайт заявку на работу с компанией — партнером сайта, в дальнейшем будет работать с ним напрямую. Она советует обращать внимание на привлечение новых клиентов, а не держаться за постоянных.

У **Светланы Гудковой** две интересные идеи: что желание экспедиторских компаний сохранить втайне свои профессиональные секреты будет тормозить развитие виртуального общения через интернет и что иногда лучше заплатить на \$100 больше, но видеть глаза человека, который оказывает вам услугу. Для России это очень важно. **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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



Коммерсантъ

«Коммерсантъ» напишет про тебя*

Издательский дом предлагает
услуги по разработке,
выпуску и распространению
корпоративных газет и журналов

* А еще мы продаем рекламу в ваши издания

издательский

СИНДИКАТ

125080 Москва
ул. Врубеля, 4 стр. 1
тел. 8 (499) 943-9774,
8 (499) 943-9164
is@kommersant.ru

Сублимированные продукты полезны и удобны в использовании. Однако компания-производитель «Галактика инк» никак не может наладить розничные продажи и выйти на массовую аудиторию.

Пересушенный остаток

текст: Ина селиванова

С середины 1990-х Лев Загойти занимался поставками продовольствия и искал нишу, где у него не было бы конкурентов. Совершенно случайно в поисках подходящих товаров для военных узнал о существовании сублимационных продуктов.

Идея производства сублиматов показалась ему очень перспективной, и вот уже восемь лет созданная им компания «Галактика инк» — единственный в России производитель таких продуктов.

Сублимация — высушивание продуктов в температурном режиме, позволяющем сохранить их полезные свойства. Они сначала быстро, в «шоковом» режиме, замораживаются, а потом помещаются в сублиматор, где путем вакуумной сушки содержащиеся в них кристаллы льда переходят сразу в газообразное состояние, минуя жидкую стадию. Обычная сушка происходит при температуре выше ста градусов — продукт после этого, по образному выражению За-

гойти, умирает. Сублиматы же сохраняют до 95% полезных свойств и не накапливают радиацию. Выглядят они непрезентабельно — порошок или гранулы, но после насыщения влагой восстанавливается исходный вкус, вид и даже цвет. Вес сублимированных изделий ничтожно мал: в среднем в шесть-семь раз меньше, чем исходных продуктов, а хранятся они от двух до пяти лет. При этом если ассортимент продуктов, которые можно высушить обычным способом, узок (например, сливочное масло при такой технологии просто растает), то сублимировать можно почти все. Эти свойства делают сублиматы незаменимыми для туристов, военных и даже для космонавтов.

Себестоимость сублимированных продуктов заметно выше, чем обычных сушеных: на один килограмм готового продукта уходит 10–12 кг сырья, производство одного килограмма обходится в 250–300 руб. Вот и получается, что, к примеру, обычное сухое молоко стоит 50 руб. за килограмм, а сублимированное — все 400.

Хотя изначально технология создавалась для военных нужд, Загойти мечтает существенно расширить сферу ее применения. Например, поставлять сублимированные овощи и фрукты в северные регионы, где их нельзя выращивать в силу климатических условий, обеспечивать молочными продуктами школы и детские учреждения там, где свежего молока недостаточно. И, конечно, самый очевидный способ повысить популярность сублиматов — торговать ими в розницу, как это уже происходит в Западной Европе и США. Где-нибудь

в США на полках супермаркетов лежат, к примеру, несколько видов мюсли. И в числе самых дорогих — мюсли с сублимированными ингредиентами. Их покупают, потому что люди там знают: сублимированные продукты полезнее обычных высушенных, и понимают, почему они дороже», — переживает Загойти.

Пока основной потребитель сублиматов в России — производители продуктов быстрого приготовления: они добавляют сублимированные фрукты и ягоды в «моментальные» каши, а мясные продукты — во вторые блюда.

Носители знания

ДО ПОЯВЛЕНИЯ «Галактики» сублимационные технологии в России практически не развивались. Еще в советские годы сублимированные мясные продукты делали в Белоруссии, потом сублимационные аппараты были построены в Калужской области — позже их выкупила компания «Русский продукт». Впрочем, из-за дороговизны и низкой рентабельности от производства сублиматов в Калуге она отказалась. Так что принадлежащие «Галактике» заводы в Волгоградской и Мурманской областях — единственные на сегодня в России производители сублиматов.

Они же, кроме того, единственные в стране носители уникальной технологии: в советские годы ассортимент сублимированных продуктов был крайне узким, а в «Галактике» его расширили до десятков наименований: супы, вторые блюда, омлеты с разными наполнителями. Овсяные каши быстрого приготовления здесь делают с десятками начинок, в том числе с необычными для моментальных каш брусничкой, ежевикой или морошкой. Специально для туристов, альпинистов, военных наладили производство индивиду-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Лев Загойти верит, что в России распробуют вкус сублимированных продуктов

альных сухих пайков: в одном наборе весом меньше 400 г содержится дневное меню, включающее напитки и десерт.

Все эти продукты производятся под торговой маркой «Гала-Гала», зарегистрированной в 2003 году, для них разработана индивидуальная упаковка. Многие коробки продукции «Гала-Гала» украшает «иконостас» наград и медалей со специализированных выставок. Правда, несмотря на признание профессионалов, наладить розничную продажу у Загойти пока не получается.

Неприступная розница

ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА заводов сублимированных продуктов у «Галактики» — 20 т в месяц (мощность фасовочной линии — до 1 млн упаковок в месяц), ежемесячный оборот — около 10 млн руб. Правда, среднегодовой показатель загрузки мощностей — 70%.

Основная доля продукции делается под заказ. Примерно 25% производства — для армии (военным поставляются сублимированные молочные продукты: масло, сметана, сыр

обычный и плавленый, творог, простокваша, молочный напиток), еще около 70% — сырье для других производителей продуктов быстрого приготовления. Уникальный ассортимент готовых блюд, разработанный в «Галактике», — только 5% объема производства. Что именно попадет в эти 5%, директор «Галактики» определяет сам, на свой страх и риск.

В 2004 году Лев Загойти решил выйти в розничные сети — для начала с кашами, потом к ним добавились первые и вторые обеденные блюда — в общей сложности в продаже появилось больше 50 наименований. Коробки «Гала-Гала» появились в «Седьмом континенте», «Патэрсоне», «Рамсторе», «Столице», «Мосмарте» и других сетях. На полках магазинов они оказались рядом с десятками других марок продуктов быстрого приготовления. Чтобы хоть как-то с ними конкурировать, «Галактика» вынуждена была установить сопоставимые цены. Например, оптовая цена упаковки овсяных каш (10 порций) — 52 руб. А упаковка супов, вторых блюд или омлетов (7 порций) стоит

154 руб. Загойти признается, что невысокие цены были назначены в ущерб рентабельности: ее средний показатель по готовым блюдам «Гала-Гала» в рознице не превышал 15%.

В розничных сетях компания продержалась два года: высокая стоимость «входных билетов» и навязанные жесткие условия работы оказались ей не под силу. «Только за размещение на полках одного магазина с нас брали \$5–6 тыс., не считая стоимости «входных билетов», — сокрушается Лев Загойти. — Со всех поставок мы платили магазину определенный процент, даже с тех, что в итоге нам возвращались. А возвраты случались довольно часто, так как сети заказывали позиции, которые еще оставались у них на складах. Мы оказывались с товаром, чей срок годности близок к критическому, и ни один магазин его на реализацию уже не возьмет. Я понял, что работаю в минус».

Примерно в тот же период компания пыталась наладить поставки товаров в другие регионы: с «Галактикой» работал десяток дистрибуторов. Большинство из них перестали сотрудничать с компанией, поскольку продукция не пользовалась спросом. Сейчас те самые 5% продукции «Галактики», которые делаются не под заказ, реализуются в московском торговом центре товаров для туристов и экстремального спорта «Экстрим» и через несколько мелких дистрибуторов в регионах.

Загойти признает, что ничто не мешает, к примеру, поднять цены на продукцию для существенного увеличения рентабельности. Но он не верит, что товар станет пользоваться спросом. «Люди не знают, что такое сублимированные продукты, — вздыхает Лев Загойти. — Часто они думают, что это какие-то БАД. Значит, мы не можем просто выставить продукцию на полки —

мы должны потратить огромные силы на то, чтобы рассказать людям о нашей продукции, приучить их к ее большей пользе по сравнению с обычными продуктами быстрого приготовления». Тем не менее Загойти не оставляет мыслей снова попробовать выйти в розницу. Но теперь точно знает, что без специального опыта и навыков делать этого не стоит. Полагаться на наемного менеджера, как в первый раз, директор компании не хочет.

В поисках хоть какого-то пути вывода своей продукции на рынок Лев Загойти предлагал даже наладить производство ассортимента «Галактики» под торговыми марками компаний-партнеров, производителей продуктов быстрого приготовления, чьи бюджеты на продвижение несопоставимы с его возможностями. «Я понимаю, почему эта идея никого не заинтересовала, — объясняет Загойти. — Если бы мы делали для них продукт целиком, они стали бы полностью зависимы от нас».

Получается, что нишу, в которой никого, кроме него нет, Загойти найти удалось, но эффективно использовать ее возможности и продвигать собственную торговую марку не выходит. Как же вывести сублимированные продукты в розницу и поднять продажи? **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (sf-idea@kommer-sant.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 11.04.08. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 21.04.08, тогда же мы объявим и победителя конкурса.



Дмитрий ЗАЙЦЕВ
Москва

Виртуальная свобода

Если посетитель оставляет на моем сайте негативный отзыв о продукте или компании, имеет ли право производитель преследовать меня как владельца за публикацию такого отзыва?

Теоретически да. В 2003 году металлотрейдер «Тройка-сталь» подал иск против компании «Мегасофт», владельца сайта, посвященного рынку металлов, разместившей в форуме на своем портале негативный отзыв одного из посетителей о «Тройке». Истцу удалось выиграть дело и отсудить у «Мегасофта» 8 млн руб. «Это самый отмороженный судебный вердикт, который мне известен, — возмущается интернет-гуру Антон Носик. — Он нарушает права человека и несколько статей Конституции. С точки зрения правосознания любой потребитель может высказать мнение о товаре, которым пользуется, и не будет нести гражданской ответственности за ущерб бизнесу производителя. Да, решение суда дегенеративно, но подобный прецедент имеется». Теперь «дело „Мегасофта“» висит дамокловым мечом над всеми владельцами интерактивных сервисов, дающих посетителям сайтов возможность оставлять любые отзывы. Впрочем, по словам Носика, «нормальный» производитель не станет публично преследовать потребителей, оставляющих в Сети негативные отзывы, чтобы тем самым не привлекать к себе дополнительное внимание. Поэтому сегодня в России существует несколько сотен потребительских форумов, где посетители обсуждают качество тех или иных товаров. Но главное, интернет-сайты в России до сих пор не являются средствами массовой информации и поэтому не попадают под карательные меры закона «О средствах массовой информации». Правда, внесение поправок в этот закон регулярно обсуждается в законодательных кругах.

Валерий
Тула

Менеджерами не становятся

Недавно лучших продавцов назначили супервайзерами, а одного — начальником отдела. Но некоторые из них не справляются с новыми обязанностями. Что делать?

Вы столкнулись с классической проблемой. Лучших специалистов часто продвигают вверх, не думая о том, готовы ли они к такому повороту в своей жизни. Руководитель должен уже не столько сам выполнять работу (например, вести переговоры с клиентами), сколько организовывать работу других. В обязанности менеджера входит постановка задачи и контроль за ее выполнением, он оценивает людей и решает, как их мотивировать. Кроме того, каждому менеджеру приходится нанимать подчиненных, а в случае необходимости увольнять их.

Большинство людей для всего этого нуждаются в дополнительном обучении или хотя бы в нескольких консультациях. Если есть возможность, отправьте своих сотрудников на тренинг по управлению персоналом для менеджеров. Или же пусть старшие товарищи поделятся своим опытом. Но лучше всего не тушить пожар, а начинать подготовительную работу еще до того, как сотрудника назначат менеджером: проведите детальную оценку компетенций кандидата, чтобы понять, каких навыков ему не хватает.

Антон СВЕРБИЦКИЙ

Без скидки на скидку

Туристы часто просят скидки, угрожая в случае отказа уйти в другое агентство. Как сохранить доход и не потерять клиентов?

Прежде всего нужно постараться избежать обсуждения «скидочного» вопроса по телефону, сразу пригласив позвонившего в офис. Чем добротнее помещение, тем лучше: многие туристы готовы заплатить дороже, если будут уверены в надежности турфирмы.

Можно дополнить стандартный турпакет оператора мелкими бонусами (карты, фотоальбом с символикой фирмы), которые стоят недорого, но «греют душу». Некоторые туроператоры включают в договор с агентством пункт о необходимости заранее согласовать размер скидки с поставщиком тура. Менеджер мо-

жет сослаться на него в разговоре с клиентом. Не каждый захочет терять время, выбивая скидку у «вышестоящей» инстанции. Вместо скидок постарайтесь устроить туристам, уже купившим поездку, особую встречу в отеле (например, бокал шампанского по прилете и корзина фруктов в номер). Здесь пригодятся полезные знакомства с менеджментом гостиниц, которые легко завести в рекламных турах или на отраслевых workshop. Такие связи позволят контролировать и качество предоставляемых услуг, а значит, сформировать базу лояльных клиентов без лишних затрат.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ЭТО ВИРТУОЗНАЯ, ОТКРОВЕННАЯ, СЛЕГКА ХАОТИЧНАЯ ПОД КОНЕЦ ПОВЕСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСУЛЬТАНТА, ПОСВЯЩЕННАЯ КУРИЛЬЩИКАМ, СОТРУДНИКАМ-БОБРАМ, ЛЕНИВЫМ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ И ПРОЧИМ ПРЕПЯТСТВИЯМ НА ПУТИ К СВЕТОМУ БУДУЩЕМУ.

текст: Владислав Коваленко

Лекция о вреде курения



**Стратегия
и толстый курильщик
МАЙСТЕР Д.**

МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2008
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 272 С.

У вас есть великая цель? План преобразования? Выбросьте их к черту! Они не стоят ни гроша, пока вы не найдете тот волшебный состав, который заставит ваших людей забыть все и броситься сломя голову воплощать коллективную мечту.

Результат стратегического планирования — не глубокомысленный вывод на основе анализа, а решимость, пишет Дэвид Майстер, зарабатывающий на жизнь управленческим консалтингом. Толстый курильщик — яркий образ, с помощью которого Майстер объясняет, почему в мире так много «неудачников» — среди людей и среди компаний. Прямо в самом начале книги автор хватает читателя за живое, обращая его внимание на такую очевидную вещь: обещать себе бросить курить и бросить курить — совсем не одно и то же.

Давайте будем откровенны, призывает автор: все эти рассказы про «минздрав предупреждает» и любовь к клиентам во благо фирмы — просто бла-бла-бла. Все знают, что курение вредно и что клиентов надо любить, но почему же тогда в мире так много курильщиков, алкоголиков и посредственных компаний?

Ответ Дэвид Майстер заимствует из восточной медицины: все лечат болезнь, а лечить надо человека. Гуру менеджмента обращает внимание на

то, что человек (фирма), собираясь бросить курить (или «начать» любить своих заказчиков), как правило, сосредоточен на этой конкретной цели. Никто не задумывается о том, что нельзя изменить привычки, оставаясь при этом неизменным. «Люди и организации часто не могут внедрить... новые действия в свою повседневную жизнь, потому что... считают: реальная жизнь — одно, а диета — другое».

Автор так и сыпет яркими идеями и мудростями. Чего стоит, например, его индикатор хорошей стратегии, изложенный во второй главе: «Стратегия подразумевает умение отказываться от некоторых деловых предложений, как бы трудно это ни было».

Изложив свое видение стратегии, Майстер переходит к процессу ее воплощения. Подробно разбирает рядовых сотрудников, приводя даже свою классификацию — волки, пумы, бобры и пчелы. Все виды хороши, уверяет Майстер, но сварить кашу с долгосрочной стратегией могут только пчелы. А кто не согласен — прось-

ба покинуть автобус, апеллирует он к образу Джима Коллинза в его «От хорошего к великому». Проходится и по топ-менеджерам: «Мы должны поставить перед собой задачу — выйти из своей зоны комфорта, а для этого надо провозгласить цель, ради которой придется произвести в собственном поведении реальные изменения, так чтобы их увидели окружающие».

Главная ошибка толстых курильщиков, по мнению Майстера, в том, что они недооценивают усилия, которые им предстоит предпринять, чтобы отказаться от плохих привычек — или приобрести хорошие. Кстати, примеров подобной недооценки в экономике — масса. Например, российские аэропорты, по мнению генерального директора компании Infomost Бориса Рыбака, изношены на 75%. Это значит, что государство, вкладываясь в строительство аэропорта, «забывает» добавить в расходную часть бюджета затраты на его ежегодное поддержание в добром здравии. Новая стратегия, по Майстеру, — это тот же аэропорт. Мало его построить — его надо содержать. Вся жизнь. Хаотические же всплески любви к клиентам, равно как и безрезультатные попытки бросить курить, приводят только к разочарованию — в себе и своей стратегии. **сф**

с63

07-12 2008

информация

о подписке



Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ».

Не боимся главного.

Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе.

власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть».

Все в нашей власти.

Власть в России и других странах: секреты и технологии.

ДЕНЬГИ

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги».

Все за наши деньги.

Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики.

Секрет фирмы

Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Не скрываем секрет фирмы.

Только реальные примеры.



Ежемесячный гляцевый журнал «Коммерсантъ Автопилот».

Пааехали!

Автомобиль в России – больше, чем средство передвижения.

Weekend

Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend».

Пособие по выходным.

Журнал о культуре отдыха.

CITIZEN K

Ежеквартальный культовый европейский журнал.

Журнал модных провокаций.

Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей.

Спецпредложения

При оплате подписки через редакцию до **15.05.08** скидка до **10%**

Коммерсантъ+
уникальная возможность подписаться на несколько изданий по **льготной цене**

Коммерсантъ+ Бизнес
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Лидер
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Комплекс
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Стандарт
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги

Коммерсантъ+ Актив
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Базис
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги

Подписка через редакцию

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; через любое отделение Сбербанка РФ (квитанция прилагается); безналичный расчет; по подписным скретч-картам.

Доставка изданий по Москве — почтой или курьером; в Мос. обл. — почтой; в другие регионы РФ — заказной бандеролью.

Чтобы оформить подписку

для физических лиц

отправьте оплаченную квитанцию вместе с подписным купоном в редакцию по e-mail: podpiska@kommersant.ru или факсу: (495) 721-90-77;

для юридических лиц

оформите счет на оплату для юридических лиц: по телефонам 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82; на сайте www.kommersant.ru в разделе «Подписка».

Подписка оформляется с 1-го числа следующего месяца при условии поступления денег на расчетный счет редакции до 20 числа текущего месяца.

Стоимость подписки на второе полугодие 2008 года (6 месяцев)

	Москва, Мос. обл.	Регионы
КОММЕРСАНТЬ	1993,20	—
КОММЕРСАНТЬ ВЛАСТЬ	503,58	980,76
КОММЕРСАНТЬ ДЕНЬГИ	691,02	1169,52
КОММЕРСАНТЬ СЕКРЕТ ФИРМЫ	630,30	1147,08
КОММЕРСАНТЬ АВТОПИЛОТ	448,14	563,64
КОММЕРСАНТЬ WEEKEND	687,72	—
CITIZEN K (3А 2 НОМЕРА)	220	259,6
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БИЗНЕС	3479,52	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ ЛИДЕР	3323,76	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ СТАНДАРТ	2923,80	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ АКТИВ	1636,14	2158,20
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БАЗИС	1080,42	1607,10
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ КОМПЛЕКС	1480,38	1933,80

Цены в рублях с учетом НДС действительны при оплате подписки до 15.05.08.

Подписной купон
срок подписки с 1 июля
по 31 декабря 2008 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Домкорп.стр.

Кв.офис

Код подъезда

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ курьер
- ☐ почта (до почтового ящика)
- ☐ почта (заказная бандероль)

Редакция оставляет за собой право изменить вид доставки по причинам, от нее не зависящим, предварительно уведомив подписчика.

Извещение

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО
Расчетный счет 40702810338040116270
Корреспондентский счет 30101810400000000225
БИК 044525225, ОКПО 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефон

e-mail

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

Квитанция

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО
Расчетный счет 40702810338040116270
Корреспондентский счет 30101810400000000225
БИК 044525225, ОКПО 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефон

e-mail

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

принципы

Владислава Дудакова

Когда-то президент сети кофеен «Кофе хауз» мечтал о военной карьере. Качества для этого у него были подходящие: выдержка и **быстрая реакция**. Судьба же забросила его в сугубо гражданскую сферу — общепит, где он благодаря «военным» качествам поднялся на **самый верх** карьерной лестницы.

Я ничего не боюсь. Неприятности случаются каждый день. Может произойти все что угодно. Но нужно держать удар.

Неразрешимых проблем не существует. Главное для решения проблем не деньги, а сила духа. Нам больше года не давали открыть одну кофейню — мешали выступления жителей, организованные нашими конкурентами. У нашей команды было желание покинуть этот район. Только я и мой партнер не сломались. Через полтора года мы открыли эту кофейню, и она себя окупала.

Нужно смотреть на жизнь позитивно. Подчиненные должны тебя видеть только таким. Если ты ходишь пришибленным и вялым, то и вся компания будет такая.

Если что-то не получилось, нужно забыть и идти дальше. Моя дочь говорит: «Не парься», вот я и не парюсь. Есть люди, которые так сильно переживают из-за небольшой неудачи, что у них начинаются проблемы с сердцем. Если бы я так переживал, то не дожил бы до 30 лет.

Всегда брал ответственность на себя — и в драках в школе, и в армии, и в бизнесе. Как в стае, вожак должен брать на себя ответственность, чтобы укреплять авторитет. Грубо, но это природа.

Надо использовать любые методы, чтобы не дать сломать себя. Любые. Можно закричать, подраться или замкнуться минут на пятнадцать. Хотя в бизнесе набить морду конкуренту, конечно, не поможет — полезнее внутренне перебороть прессинг.

Не боюсь экспериментов. Хотя 95% сотрудников в любой компании их не любят, это лишняя головная боль. И если бы я не был сторонником экспериментов, мы бы далеко не ушли.



Глава компании должен иметь возможность подумать. Если вникать во все, такой возможности не будет. Некоторые руководители ругаются: почему что-то сделано, а меня не поставили в известность? Я же говорю: решил проблему — молодец, и молодец, что меня не потревожил.

Если подчиненные замыливают руководителю глаза лживой лестью, он перестает что-либо видеть.

Когда возникают конфликты, выслушиваю все стороны и стараюсь объяснить, чтобы все поняли. Хотя так хочется рубануть шашкой! Но если отдать приказ без объяснений, нововведение работать не будет, потому что люди убеждены в его необходимости.

Мне очень много дала работа в McDonald's. Работая, через какое-то время тебя повышают, целую неделю читают лекции, затем сдаешь экзамен и получаешь промежуточный диплом. Потом ты новые знания применяешь на практике и защищаешь что-то вроде курсовой работы. В итоге я сдал экзамены в Чикаго в Университете гамбургерологии, получил диплом магистра.

Очень долго работать в McDonald's все же вредно. Как и в любой большой корпорации. В McDonald's много девизов и инструкций, но у менеджеров нет практики принятия решений. Машина работает как часы, и ты один из винтиков.

В «Кофе хауз» я ушел потому, что хотел нагрузки. И получил ее сполна, в десять раз больше. Меня то и дело ночью поднимают с постели телефонными звонками, каждый день что-то случается. Тяжело, зато приносит удовлетворение.

Я человек приземленный. Всегда старался в первую очередь обеспечить свою семью. И все мои материальные мечты сводятся только к семье. **СФ** записала **Юлиана Петрова**

читайте в следующем номере

(в продаже с 24 марта)

частная практика

К 2010 году турецкая компания Arcelik надеется подняться с шестого на третье место по продажам бытовой техники в России. Катализатором для взрыва продаж должен стать новый премиальный бренд Bloomberg

идеи

Технологическое предпринимательство привело к появлению специфического класса, а вслед за ним и «индустрии обслуживания стартаперства». Это настоящий рынок, а стартаперы — реальная потребительская аудитория

лаборатория

Избавиться от невыгодных клиентов не менее важно, чем обзавестись новыми. Многие успешные западные и отечественные компании преуспели именно потому, что сумели отделить «хороших» клиентов от «плохих» и свести балласт к минимуму

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

Секрет фирмы





Бросайте всё и бегите к дилеру Opel!

2 0 0 8
7

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

Спешите! С каждым днем автомобилей становится меньше!

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

www.opel.ru

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