

Зачем владельцу «Л'Этуаль» боулинг-центры с. 26
Что «Эксмо-Сидиком» имеет против классики с. 22
Почему российские компании кишат люмпенами с. 52

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№11 (243) 24.03 — 30.03.2008
www.sf-online.ru

15%

клиентов любой
компании приносят ей
убытки. Можно ли от них
избавиться? с. 46

ISSN 1727-417-6



СТАРТ- ПОДГОТОВКА

Кто готовит стартовые условия для
высокотехнологичных стартапов с.34



Технологии спортивных триумфов.

Серийные автомобили Audi
с дизельными двигателями TDI

РЕКЛАМА

Audi TDI. **Absolute power***

У каждой победы есть своя история. В 2006 году на трассу Ле-Ман впервые вышли гоночные болиды Audi R10, оснащенные дизельными двигателями с технологией прямого впрыска TDI, и одержали победу в этой жесткой 24-часовой гонке. С тех пор автомобили Audi побеждают не только на гоночной трассе. Потому что в серийных моделях Audi – мощь болида Audi R10.

Audi рекомендует дизельное топливо ЛУКОЙЛ:



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

* Абсолютная мощь

Превосходство высоких технологий www.audi.ru





16

Хотя бренд Веко появился на рынке лет десять назад, российские покупатели до сих пор прочитывают название так, будто оно написано кириллицей — «веко»

частная практика

- 16 ЭКСПАНСИЯ ТУРЕЦКИЙ МАРШ-БРОСОК** Чтобы к 2010 году войти в тройку лидеров, глава компании «Беко-Россия» Сердар Созеноглу готов продавать любую технику и под какой угодно маркой
- 22 АЛЬЯНС ЗВУКИ ПРОЗЫ** Один из ведущих игроков российского рынка аудиокниг «Сидиком» создал СП с издательством «Эксмо». Таким образом компания надеется преодолеть усталость рынка от классики
- 26 АМБИЦИИ ШАРОМ ПОКАТИ** Компания «Планета развлечений» добавила к боулинг-клубам кинотеатры и рестораны. Проект уже привлёк внимание крупных девелоперов
- 30 КОНКУРЕНЦИЯ КРОКОДИЛЫ В ШОКОЛАДЕ** Массовый сегмент шоколадного рынка застыл на месте, а премиальный только набирает обороты. Впрочем, самые вкусные конфеты уже съедены



принципы

„Может, бизнес — это не мое, может, я хороший садовод. Проснусь однажды утром и подумаю: а не вбухать ли все деньги в сад-огород?“

Вадим Дымов 64

в колонках

В игре в дочки-матери условия упрощенные и идеальные. А корпорации играют в такие же игры, только деньги тратят на них настоящие. И когда количество людей с ощущением нереальности превышает предельно допустимую концентрацию, наступает катастрофа

Евгений Чичваркин 43

в блогах 42

CEO Southwest Airlines встречает Хеллоин в розовом платье, а председатель совета директоров не прочь пропустить стаканчик-другой. Чем необычнее корпоративная культура, тем больше у компании шансов на прорыв

Билл Тейлор

Стратегия неликвидных запасов, когда вы отвечаете на вопрос «а у вас есть?..», сменилась стратегией продаж и маркетинга, когда вы спрашиваете у клиента: «Хотите это?»

Сет Годин

06 почта 60 спроси Секрет фирмы

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

Кабинет 14 апреля

Каталог франшиз 21 апреля

Юне. Информационные технологии 28 апреля
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

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

лаборатория

- 46 УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТАМИ ИСТРЕБИТЕЛИ ПРИБЫЛИ** Любая компания мечтает избавиться от убыточных клиентов. Однако официальное их изгнание равносильно публичному самоубийству
- 52 МОТИВАЦИЯ ЗА ПЯТЬЮ ЗАЙЦАМИ** Западные теоретики HR полагают, что сотрудники — ангелы, которые от природы любят работать. Российские специалисты уверены: львиная доля персонала — люмпены, готовые трудиться только из-под палки
- 56 РЫНОК LUXURY ПРОДАВЦЫ ИЛЛЮЗИЙ** «Секрет фирмы» нашел российские фирмы, создавшие успешные брэнды в сверхдорогом сегменте
- 61 РЕЦЕНЗИЯ ТРУДНОСТИ ВЕРБАЛИЗАЦИИ** Создатель McKinsey Марвин Бауэр написал, как стать настоящим бизнес-лидером. Однако, безусловный лидер Бауэр с работой не справился



46

Повышение цен на 1% способно улучшить качество клиентской базы, то есть прибыльность, на 11%

идеи

- 34 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ РАННИЕ СТАРТЫ** Технологические стартапы еще не успели стать в России заметным явлением, но уже были распознаны как новый перспективный рынок
- 40 WOW** Рюмки с сюрпризом / Столовый прибор маникюрного типа / Гибрид офисного кресла с обручем для похудения / Говорящие лепестки
- 42 МЫСЛИ ПОКАЯНИЕ БРЭНДА** Starbucks на три часа дал клиентам от ворот поворот во имя стратегических ценностей марки
- 44 МЕТОДЫ ВОСПИТАНИЕ ЧУВСТВ** Глава компании IDEO Тим Браун считает, что ставка на дизайн с человеческим лицом предполагает совершенствование не вещей, а отношений
- 45 СВОЯ ИГРА няня для хомячка** Агентство «Дилайн» предпринимательницы Яны Дойны готово подбирать персонал не только по образованию, но и по цвету волос и фигуре

08 дневник наблюдений

Что проиграет Игорь Яковлев, согласившись на 15 млрд руб. налоговых претензий / Как Славинвестбанк запакует услугу в коробку / Зачем Аркадий Дворкович призывает вылезти из нор / Что общего между СУПОм и Лужковым / Почему финны предпочли второй фармацевтический эшелон первому / Чем «Интурист» остался не похож на транснациональный туристический холдинг / Чего не хватает в двигателе шуняевского Rover / От чего позеленеет «Перекресток» / Что заставило «Нерль» вспомнить о гостепреимстве / Найдёт ли владелец «Ливиза» Александр Сабадаш утешение на дне долговой ямы / Что хочет выгнать МТС на кофейной гуще Starbucks / Помогает ли голубая кровь напасть на золотую жилу



Коммерсантъ. Все в нашей власти.



Редакция журнала

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

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

специальные корреспонденты КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН

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

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

тематические страницы — юне. информационные технологии. ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), АЛЕКСАНДР ВАСИН (художник), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ

дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН

билд-редактор ИРИНА МАЙОРОВА

фоторедактор ОЛГА ЕПЛОВА

литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА

верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

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

дирекция по маркетингу и PR

директор — АЛЛА МАЛАНОВА; 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, Куйвола

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

«Очень люблю ваш журнал, в особенности за инновации и „позитивные девиации“,

однако статья „Куртуазные карьеристы“, связанная как раз с этими ценностями, вызвала определенные сомнения. Вспомнился анекдот, согласно которому, если вы едете в поезде по незнакомой стране и видите в окно черную корову, то это не значит, что в этой стране в изобилии водятся черные коровы, а значит, что в стране есть как минимум одна корова и как минимум один бок у нее черный. Вы ставите светлую и амбициозную цель разрушить упрощенные представления маркетологов и, на мой взгляд, достигаете ее далеко не в полной мере. Действительно, российская молодежь — это не только раздолбаи и тусовщики, столь любимые маркетологами.

Но это и не только карьеристы, описываемые вами. Вы делаете выводы с претензией на фундаментальность на основании семи глубинных интервью и 300 анкет онлайн-опроса. Во-первых, возникает вопрос: как отбирались респонденты для интервью?

Если мне поставить задачу провести глубинные интервью, подтверждающие найденный вами тренд, то я проведу больше таких интервью и исключительно среди своих знакомых. Однако если задача будет противоположной, и потребуются интервью, подтверждающие „тусовочно-раздолбайский“ тренд, то я опять-таки с ней справлюсь, ограничившись лишь кругом своих знакомых. Оговорюсь, что при этом речь не идет о каких-то изменениях в вопросах, — достаточно правильно выбрать респондентов. Даже если выборка была случайной, достаточно ли семи интервью для проверки гипотезы на аудитории такого размера? Далее — онлайн-опрос. Ни для кого не секрет, что это наиболее дешевый и простой, однако наименее достоверный метод. Допустим, в данном случае удалось избежать основной проблемы онлайн-опросов — обезличенности, не позволяющей даже догадываться, кто отвечает. Тем не менее онлайн-опрос оставляет респонденту широкий простор для маневра, и вполне возможно, что респонденты, стремясь показаться более деловыми и успешными, жаловались на постоянную занятость и нехватку времени на общение с друзьями.

Помимо теоретических основ маркетинговых исследований во всеобщности ваших выводов заставляет усомниться жизненный опыт. Я как раз попадаю в рассматриваемую категорию „18–23, жители городов 1 млн +“ и, исходя из опыта общения с представителями такой же аудитории, не могу подтвердить вашу гипотезу. Да, среди моих сверстников есть карьеристы. Но не меньше и тех, кто стремится продлить детство. Да и карьеристов не всегда можно изобразить столь яркими красками. Они действительно работают, и у них правда мало времени. Но часто это следствие безграмотного тайм-менеджмента или желания показаться деловым и занятым.

Было бы ошибкой экстраполировать данные по моим знакомым на всю молодежь. Но дождитесь теплых дней, выйдите во двор где-нибудь в спальном районе Москвы или Санкт-Петербурга, не говоря уже о регионах... Сильно сомневаюсь, что вы не обнаружите там молодых раздолбаев с „Клинским“ и сухариками „Компашки“. При этом раздолбаи, равно как и карьеристы, подлежат дальнейшей сегментации».

Павел Коваль, студент Высшей школы менеджмента СПбГУ, исполнительный директор коммуникационного агентства «Маркетинг микс», карьерист

«Куртуазные карьеристы»

СФ №09(241) 10.03.2008

МОСКВА

РУКОВОДИТЕЛЯМ ВЛАСТНЫХ СТРУКТУР, ПРОМЫШЛЕННЫХ, ИНВЕСТИЦИОННЫХ И СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

Стоимость участия
17500 рублей (без НДС)

Специальное предложение
Каждый третий участник
от одной компании — бесплатно

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

Регистрация
(495) 960 31 18 (доб. 2047)
conference@kommersant.ru
www.kommersant.ru

При регистрации
до 30 марта — скидка 20%

КОНФЕРЕНЦИЯ ОЛИМПИАДА 2014. СОЧИ

29.04.2008

Цель конференции

Обсуждение инвестиционных
возможностей в рамках
создания олимпийской
инфраструктуры

Темы конференции

Инвестиционный климат
Олимпийских игр 2014 года
—
Олимпийская
инфраструктура «с чистого
листа» — возможности
для инвесторов
—
Государственно-частное
партнерство как инструмент
регионального развития
—
Особенности организации
и выбора исполнителя
проектно-строительных работ
для олимпийских объектов

Защита олимпийской
символики от незаконного
использования

—
Сочи — конкурентоспособный
курорт международного
уровня

дневник наблюдений

золотые слова → c10

кто кого → c11

три вопроса → c12

продолжение следует → c14

пять примеров → c15



Тяжба с налоговиками вряд ли добавит «Эльдорадо» привлекательности в качестве работодателя

Предъявляя компаниям колоссальные претензии, налоговики меняют климат на рынке труда. Теперь топ-менеджерам придется внимательно изучать не только условия контракта, но и налоговую благонадежность потенциальных работодателей.

ТЕКСТ: дмитрий лисицин

Кадровики из налоговой

В конце февраля Игорь Немченко сменил на должности гендиректора компании «Эльдорадо» ее владельца Игоря Яковлева. И обязался в трехмесячный срок представить план развития компании.

Перспективы для бывшего менеджера Johnson & Johnson открывались безоблачные: крупнейшая в России сеть бытовой техники и электроники готовилась к выходу на рынки Западной Европы и намеревалась в 2009–2010 годах провести IPO.

Однако Немченко не успел проработать и месяца, как налоговики предъявили компании претензии (по данным «Коммерсанта», на \$640 млн). Видимо, теперь менеджеру придется не только скорректировать план развития «Эльдорадо», но и всерьез задуматься, правильно ли он поступил, приняв предложение Игоря Яковлева.

Вслед за Немченко о своих карьерных перспективах предстоит подумать и многочисленному десанту звездных иностранцев, которых Яковлев собрал в компании.

«Эльдорадо» никогда не считалась престижным местом работы для рядового персонала, однако в глазах топ-менеджеров крупнейший непродуктовый ритейлер России обладал репутацией хорошего кадрового брэнда. Яковлев выбирал лишь лучших топов с опытом работы в международных компаниях. Так, вице-президент по продажам, услугам и сервису Алекс Шенделл и руководитель сервисной компанией Hi Technic (входит в «Эльдорадо») Шон Мэгги пришли из Best Buy, CFO Берт Вандер Вельде — из Metro Cash & Carry, а куратор маркетингового направления Энрике Фернандес — из Media Markt. «Яковлев привлек меня ам-

бициозной целью — стать ритейлером бытовой техники номер один в Европе», — признавался **СФ** Алекс Шенделл. Однако сейчас все эти люди превратились в руководителей компании, замешанной в громком налоговом скандале, что вряд ли способствует дальнейшему продвижению по службе. Да и вырваться в европейские лидеры в таких условиях «Эльдорадо», очевидно, будет весьма непросто.

Нанеся удар по «Эльдорадо», налоговики неожиданно проявили себя как новая мощная сила на рынке труда. Оказалось, что они фактически могут управлять карьерами тех или иных топ-менеджеров. Впрочем, топы «Эльдорадо» могли предвидеть такое развитие событий. К слову, налоговую проверку компании инспекция ФНС №28 по Москве проводит аж с конца 2006 года.

Другой вывод, который можно сделать: поведение налоговиков теперь может влиять на размер компенсации работодателей в определенных сегментах кадрового рынка. Так, в этом году, вероятно, их главной целью станут розничные сети. Зарплаты топ-менеджеров розничных сетей и так сделали за последние годы впечатляющий рывок. А в этом году могут подрасти еще больше — чтобы привлечь высококвалифицированных управленцев, компаниям, возможно, придется им доплатить.

Это уже не первый случай, когда вмешательство властей грозит серьезно повлиять на рынок труда. Например, с апреля прошлого года милиционеры пугали компании так называемым «реестром дисквалифицированных лиц», содержащим сведения о людях, лишенных права занимать руководящие посты по решению суда. В соответствии со статьей 32.11 Кодекса об административных правонарушениях «всех физических лиц, с которыми предполагается заключать договор на осуществление деятельности по управлению юридическим лицом», необходимо проверять по этому реестру.

Фактически топ-менеджеры должны предъявлять работодателям некую «справку о благонадежности», а компании обязаны консультироваться по кадровым вопросам с милицией. Правда, за почти год действия реестра на проверках попались лишь немногим более 20 человек. Похоже, что теперь после визита в милицию топам не помешает заглянуть к налоговикам — вдруг «неблагонадежным» окажется как раз потенциальный работодатель. □

Славинвестбанк запустил новую услугу для частных лиц — «Экспресс-кредиты в коробках». Как стало известно «Секрету фирмы», банк планирует впоследствии перевести на «коробочные» продажи все свои розничные продукты. **ТЕКСТ:** юлия гордиенко

Карты на полку

В коробках из ламинированного картона, похожих на DVD-диски, Славинвестбанк будет распространять неименную кредитную карту Visa Instant Issue и буклет с инструкцией. Кредит будет выдаваться на сумму до 100 тыс. руб. под 33% годовых. Также по желанию заемщика предоставляется 50-дневный льготный период кредитования.

«Необычная упаковка, новый подход — продвинутым людям эта идея понравится», — говорит председатель правления Славинвестбанка Елена Мессерле. «Я не припомню, чтобы на розничном банковском рынке кто-то такое делал», — признает старший вице-президент Связь-банка Аркадий Комягинский. — Это хороший маркетинговый ход и интересная упаковка для тех продуктов, которые есть в линейке каждого банка».

Сама по себе идея продавать «овеществленные» финансовые услуги не нова, но применялась она до сих пор, как ни странно, в корпоративной сфере. Пионером была факторинговая компания «Еврокоммерц», которая в апреле 2007-го стала предлагать клиентам четыре стандартизированных решения для факторинга в ярких коробках. Клиенты клюнули: на конец 2006 года у компании было около 1,5 тыс. клиентов, а на конец 2007-го — свыше 3 тыс. «Примерно четверть этого успеха — благодаря коробочным продажам», — считает вице-председатель правления «Еврокоммерца» Илья Волков. В то же время с новой услугой для юрлиц и частных предпринимателей вышел Пробизнесбанк, предложив возможность открывать расчетный счет удаленно — через интернет. Продукт, правда, получился не «коробочным», а «баночным» — компакт-диск с инструкцией и программой был упакован в жестяную банку (наподобие консервных), а сама программа называлась «Банк

Славинвестбанк готов раздавать кредитки в торговых сетях

в банке». Однако это были b2b-проекты, а до широкой банковской розницы подобные новшества пока не добивались.

«Славинвест» уже начал бесплатно выдавать упаковки с «коробочными кредитами» в отделениях банка. Однако главным каналом продвижения новаторского продукта станут торговые сети. «Мы ведем переговоры с крупными торговыми сетями, которые являются клиентами банка. Прежде всего это продуктовые ритейлеры», — говорит Елена Мессерле. По ее словам, первый контракт будет подписан через две недели.

Выдаваться коробки с кредитками будут не всем покупателям подряд, а при чеке, превышающем определенную сумму — скорее всего, более 1 тыс. руб. Для активации карты клиенту нужно будет заполнить анкету на сайте банка и подождать решения 30 минут. Оформить кредитный договор клиент сможет либо в отделении банка, либо вызвав курьера. Третий вариант — с распечатанными документами вернуться в торговую точку (банк планирует заключить с сотрудниками магазинов агентский договор и переложить на них функции приема документов). «Такую схему практикуют крупные банки, которые специализируются на экспресс-кредитовании», — объясняет директор по развитию бизнеса ТКС-банка Игорь Гайдаржи.

Сейчас объем эмиссии карт Славинвестбанка составляет всего 65 тыс. штук. Еще как минимум 70 тыс. карт банк планирует эмитировать до конца этого года. «Крупные игроки карточного рынка эмитируют сотни тысяч карт, если не миллионы», — не впечатлен планами «Славинвеста» Игорь Гайдаржи. Однако останавливаться на коробочных продажах экспресс-кредитов Славинвестбанк не собирается. По словам Елены Мессерле, таким способом банк планирует продвигать все свои розничные продукты, включая ипотечные кредиты и паи ПИФов. Уже в течение месяца банк планирует запустить «коробочные» продажи интернет-трейдинга. «Мы собираемся скрепить кредитную карту и программу интернет-трейдинга Net Investor, что позволит в онлайн-режиме зачислять деньги на биржу и обратно с помощью нашей карты», — говорит исполнительный директор Славинвестбанка Павел Вознесенский. Все документы можно будет подписывать удаленно с помощью электронной-цифровой подписи (ЭЦП) — в банк нужно будет прийти лишь единожды, чтобы зарегистрировать свои права на ЭЦП.

Похоже, Славинвестбанк нашел неплохой способ улучшить свое 47-е место в России по капиталу. Жаль только, что оригинальные идеи в отличие от продуктов нельзя запатентовать. □



ИТАР-ТАСС

золотые слова

Аркадий Дворкович,

начальник
экспертного
управления
президента
России

→

”

Кризис должен заставить нас не прятаться по своим норам, а, напротив, резко увеличить активность в глобальной экономике ”

По мнению Дворковича, глобальный финансовый кризис — это возможность для компаний из развивающихся стран закрепиться на международных рынках. Вряд ли рост экономик Китая, Индии и России компенсирует рецессию в США, но, похоже, бизнес-риски в развитых и развивающихся странах перестают различаться столь разительно.

Артеми́й Лебеде́в,
дизайнер

→

”

В СУПе не понимают простой вещи: „Живой журнал“ принадлежит СУПу не больше, чем Москва — Лужкову ”

Попытка владельцев русскоязычной части LiveJournal отменить бесплатный базовый аккаунт для новых пользователей обернулась волной протеста: в минувшую пятницу блогеры объявили бойкот ЖЖ. Похоже, монетизировать популярность социальной сети будет куда сложнее, чем представлялось ее владельцам. Благо конкурентов у LiveJournal хватает.



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ

Сергей Шуняев стремительно ищет инвесторов

Не дожидаясь сделки с китайской Lenovo, Rover Computers вступил в переговоры о продаже пакета акций с пятью инвестфондами. По информации «Коммерсанта», основной претендент на долю в компании — фонд А1, входящий в «Альфа-групп». ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

Ветреный Rover

На днях представители Rover заявили о новых планах: поднять рост продаж с прошлогодних 35% до 50–60%. Казалось бы, Rover преследует фантастические цели. Ведь российские производители ПК теряют рынок: в 2007 году совокупная доля тайваньских Acer и ASUS выросла с 12,1% до 22%, а доля российских сборщиков, входящих в десятку лидеров, сократилась на 6,1% — до 13%. В пользу Rover говорит лишь то, что продажи настольных ПК за год выросли всего на 3,7%, а мобильных — на 65%, при том что Rover — единственный российский производитель ноутбуков.

Впрочем, по данным Gartner Group, пока Rover сдает позиции. Его доля на российском рынке ноутбуков во втором квартале 2006 года составляла 9,1%, а во втором квартале 2007-го — 3,4%. До 2004 года Rover был в отрасли первым, сейчас же лишь седьмой. Чтобы поправить дела, ему нужны инвестиции в производство и маркетинг в размере \$10–15 млн. Таких денег у компании нет: российский сборщик поиздержался, купив недавно завод «Арсенал» в Александрове за \$4 млн.

По этой причине глава компании Сергей Шуняев еще в ноябре 2007 года начал переговоры с крупнейшим китайским производителем компьютеров Lenovo, уже выкупившим компьютерный бизнес IBM. Rover собирается передать китайской компании пакет акций в обмен на возможность производить свои устройства на заводах Lenovo. Кроме того, российская компания рассчитывает получить от китайцев кредитную линию на крупную сумму. Однако Lenovo затягивает с совершением сделки. Поэтому месяц назад, не прекращая переговоров со стратегическим инвестором, Rover начал поиски инвесторов портфельных.

Наиболее вероятным кандидатом на долю в компании оказался фонд А1, входящий в «Альфа-групп». По некоторым данным, фонд хочет купить как минимум блокпакет. А Сергей Шуняев и еще четверо совладельцев Rover готовы продать ему сразу 70% компании. Если сделки с китайскими и российскими инвесторами завершатся удачно, то Rover Computers сможет стать трамплином для Lenovo — и та при финансовой поддержке «Альфы» начнет по-настоящему завоевывать российский рынок. □

КТО КОГО

Лекарство из Финляндии

На российском фармацевтическом рынке долгожданное оживление: иностранный инвестор заинтересовался компанией второго эшелона.

текст: екатерина трофимова

Финский холдинг Oriola-KD приобрел по 75% компании «Витим и Ко» (сеть аптек «Старый лекарь») и дистрибутора «Морон». Соглашение уже подписано, и Oriola-KD получил также опцион на выкуп оставшихся 25% акций в обеих фирмах в 2010 году. Стоимость активов будет рассчитана на основе финансовых результатов этих двух компаний за 2009 год. Пока же совладельцы «Витима и Ко» и «Морона», братья Игорь и Олег Яньковы, получают 70–90 млн евро (в зависимости от рыночных показателей компаний в начале 2008 года) и 25% акций Oriola-KD. Таким образом, общая сумма сделки может составить примерно 170–180 млн евро.

Последняя заметная сделка с участием зарубежных инвесторов в торговом сегменте российского фармрынка была заключена в марте 2006 года, когда фармацевтический холдинг Alliance Boots приобрел дистрибутора «Аптека-холдинг». В конце 2007 года переговоры с иностранцами вели «СИА интернешнл» и «Протек». Но оказалось, что платить боль-

шие деньги за российские фармацевтические активы западные компании не готовы: бизнес каждого из двух лидеров рынка оценивается экспертами в \$1,5–2 млрд. «Из компаний второго эшелона Oriola-KD выбрал наиболее подходящую, — полагает гендиректор компании RMBC Мария Денисова. — У братьев Яньковых есть и розничная сеть с узнаваемым брэндом, и развитая дистрибуция во многих регионах».

К тому же покупка обошлась финнам недорого, если учесть, что выручка «Морона» в 2007 году составила 296 млн евро, а выручка «Старого лекаря» — 76 млн евро. По мнению аналитика ИК «Файненшл Бридж» Екатерины Лощаковой, дисконт объясняется большой долговой нагрузкой компаний: «Совокупный долг „Витима“ и „Морона“ за 2007 год составил примерно 15 млн евро при совокупном операционном убытке около 3 млн евро».

Как полагают эксперты, из двух приобретенных активов Oriola-KD более интересна аптечная сеть. «Оборот в дистрибуторском звене выше, но доходность там будет снижаться из-за жесткой конкуренции. А сеть аптек способна обеспечить более высокую прибыль, — рассуждает генеральный директор агентства «Фармэксперт» Николай Демидов. — Кроме того, через некоторое время на волне роста рынка и повышения спроса на розничные активы ее можно будет продать более крупному стратегическому инвестору». □

X5 Retail Group открывает премиальные супермаркеты: глава компании Лев Хасис хочет освоить все сегменты продуктового ритейла. текст: ина селиванова

На все руки Хасис

Лидер российской продуктовой розницы компания X5 Retail Group собирается запустить новый формат — премиальный супермаркет «Зеленый перекресток».

Ожидается, что сумма среднего чека в новых магазинах будет на 10–15% больше, чем в обычных «Перекрестках» с голубой вывеской, и основную часть ассортимента составят деликатесы. Обкатывать идею компания собирается в Ростове-на-Дону, для чего переоборудует «Перекресток» в торговом центре «Астор плаза».

Сейчас X5 развивает два формата магазинов — дискаунтеры «Пятерочка», супермаркеты «Перекресток», а летом обещает запустить еще и гипермаркеты «Меркадо суперцентр». В качестве акционера «Столичной торговой компании» Хасис инвестирует и в развитие luxury-супермаркетов «Глобус гурмэ». Очевидно, по его замыслу «Зеленые перекрестки» как раз заполняют нишу между демократичными «Перекрестками» и элитными «Глобусами гурмэ».

В X5 Retail Group пока не комментируют информацию о запуске нового формата, но игроки рынка и аналитики встретили идею с воодушевлением. «У X5 есть огром-

ное преимущество перед конкурентами: у них уже выстроены система логистики и дистрибуционная цепочка, — говорит аналитик «Тройки Диалог» Виктория Гранкина. — Для них осуществление таких планов гораздо более реалистично, чем для мелких игроков». Именно небольшие по меркам рынка компании до недавнего времени увлекались премиальной розницей.

«Конкуренция в премиальном сегменте пока не слишком высокая. Столичный рынок насыщен на 70%, а в регионах премиальный сегмент практически отсутствует», — утверждает директор сети «Азбука вкуса» Владимир Садовин. Хотя, по мнению менеджера, результаты работы премиальной розницы в Ростове-на-Дону будут показательными только для ростовского рынка, и опираться на них при насаждении нового формата в других городах вряд ли имеет смысл.

Впрочем, компания делает ставку не на местные особенности, а на менеджмент: нынешний глава южного филиала X5 Владимир Лищук в 2003 году успешно запустил элитный «Перекресток» в подмосковных Горках-2. Теперь ему предстоит отыскать схожую аудиторию в Ростове. □



«Перекресток» не прочь обрести премиальный зеленватый оттенок

три вопроса

Президент «Интуриста» Александр Арутюнов объяснил, почему крупнейший туроператор страны передумал создавать собственную авиакомпанию.



«Секрет фирмы»: «Интурист» неоднократно выражал желание завести подконтрольную перевозку, а на днях его акционеры заявили, что авиакомпания вам ни к чему.

Александр Арутюнов: Подконтрольная перевозка необходима, чтобы удовлетворять нужды крупного туроператора. Но нынешний уровень развития российских авиакомпаний позволяет справиться с пассажиропотоком. Если почувствуем, что самолетов не хватает, наверно, вернемся к данному вопросу.

СФ: Можете похвастаться эксклюзивными условиями сотрудничества с перевозчиками?

АА: Нет, работаем на общерыночных условиях. Основной объем приходится на «Трансаэро» и «Атлант-Союз».

СФ: Отказ от тотального контроля над перевозкой — инициатива акционеров?

АА: Акционеры сами делают выводы. Если бы мы пришли и сказали: «Ребята, нам не на чем летать, все плохо!» — они бы ответили: «Ну, покупайте самолет». А мы пришли и сказали: «Нам есть на чем летать, и у нас все нормально развивается».

Известный своими жесткими методами поглощения активов Александр Клячин готов проявить гостеприимство

Владельцы компании «Нерль», прославившейся агрессивной скупкой активов, продают фирму, чтобы вложить деньги в самый обычный гостиничный бизнес. **ТЕКСТ:** Юлиана Петрова

Рейдеры в белом

Известный игрок рынка M&A компания «Нерль» в ближайшее время будет продана группе инвесторов с Ближнего Востока, собирающихся выйти на московский рынок недвижимости.

Как сообщает газета «Коммерсантъ», предполагаемая сумма сделки — \$160 млн. Все вырученные от продажи «Нерли» деньги ее основной владелец Александр Клячин намерен вложить в развитие гостиничного бизнеса. Ему уже принадлежит сеть трехзвездных гостиниц в разных городах России «Азимут Сеть отелей», а также два гостиничных проекта класса «пять звезд» в Москве. Все эти активы достались Клячину благодаря деятельности «Нерли», которая вместе с «Росбилдингом» и «Московским речным пароходством» многие годы входила в триумvirат наиболее активных и успешных на ниве поглощений компаний. Напомним, что в число активов «Нерли» входят Савеловский рынок, пакет акций Русского банка развития, а также ряд девелоперских активов в Москве и около 15 тыс. га земли в Подмоскowie.

В феврале прошлого года была ликвидирована столь же известная компания «Росбилдинг», а ее совладелец Алексей Тулупов основал инвестиционную компанию Smindex для развития нефтяных, девелоперских и торговых проектов. Не менее известный основатель «Московского речного пароходства» Роман Троценко переквалифицировался в застройщика. Фонд AEON Corporation, объединяющий активы Троценко общей стоимостью \$1,6 млрд, намерен застроить торговыми, офисными и складскими комплексами 200 га территории, примыкающей к аэропорту Толмачево в Новосибирске. А также собирается развивать инфраструктуру других региональных аэропортов, принадлежащих фонду целиком или частично.

Налицо тренд — собственники компаний, заработавшие состояния на захвате активов, стали переключаться на перспективные легитимные бизнесы. И стараются дистанцироваться от прежних бизнес-проектов — либо закрывая свои легендарные компании, как это сделали владельцы «Росбилдинга», либо продавая их новым хозяевам вместе с частью активов, как «Нерль». □



ВАЛЕРИЙ ЛЕВИТИН

Компания «Ливиз» обратилась в суд с просьбой признать ее банкротом. Впрочем, вряд ли это позволит старейшему водочному заводу Санкт-Петербурга выйти сухим из воды. **ТЕКСТ: александра убоженко**

Банкротство во благо



Старейший ликероводочный завод Санкт-Петербурга «Ливиз» собрался перебраться в Красное Село

К неприятностям «Ливизу» не привыкать. Все началось еще в 2006 году, когда с поста сенатора Ненецкого автономного округа с формулировкой «за предпринимательскую деятельность, несовместимую со статусом члена Совета Федерации» был смещен Александр Сабадаш. Именно его на рынке считают основным владельцем компании. По неподтвержденным данным, истинной причиной низложения Сабадаша послужила как раз его политическая, а не деловая активность. Северный водочный король якобы финансировал оппозиционные партии и конфликтовал с полпредом президента в Северо-Западном федеральном округе Ильей Клебановым. Так что не исключено, что с ним решили разыграть вариант «бархатной репривати-

У компании нет сильных федеральных марок, но само имя «Ливиз» для Питера означает примерно то же, что «Кристалл» для Москвы

зации», в результате которой экс-сенатор мог оказаться в одной компании с Ходорковским и Некрасовым. Но не успели: Сабадаш отбыл в США.

Впрочем, его отъезд из России проблем не решил. В том же 2006 году на Синопской набережной в Петербурге, где располагается завод «Ливиза», были проведены обыски, а руководство предприятия обвинили в неуплате налогов на сумму около 22 млн руб. Слушания по этому делу до сих пор не закончены.

Налоговые претензии — полбеда. В 2006 году контракт на розлив водки Smirnoff с пред-

приятием расторг Diageo, а «Русский стандарт» отказался от розлива на «Ливизе» своей одноименной водки, которая, по некоторым данным, обеспечивала 30% загрузки. Дело в том, что «Русский стандарт» обзавелся собственным предприятием в Ленинградской области, а Diageo свернул продажи Smirnoff и стал развивать бренд «Смирновъ» вместе с А1.

Наконец, в 2007 году «Ливиз» проиграл двухлетнюю борьбу за бренд «Желка» ТПГ «Кристалл» Сергея Зивенко. Между тем «Желка» от «Ливиза» занимала, по данным «Бизнес Аналитики», 0,3% российского рынка водки. Немудрено, что в августе 2007 года «Ликероводочный завод „Ливиз“» во Всеволожске — филиал головного предприятия — был признан банкротом. Хотя тогда, по мнению экспертов, холдинг «Ливиз» не сильно пострадал от потери, так как основные активы предприятия принадлежали материнской компании, а не филиалу.

Похоже, что трюк с сохранением активов «Ливиз» не прочь повторить вновь. Сейчас основные мощности предприятия переведены в Красное Село, на вторую производственную площадку. Что и заставляет участников рынка предполагать, что ЗАО «Ливиз» банкротится преднамеренно. Ведь имущество в Красном Селе зарегистрировано на ООО «Ливиз» — дочернее предприятие компании.

«Эта попытка спасти бизнес и списать долги не пройдет», — считает один из участников рынка. — Даю 100-процентную гарантию, что банк-

ротство будет признано умышленным, и в итоге у «Ливиза» отберут все — и завод, и принадлежащие ему торговые марки. Их раздадут кредиторам или выставят на торги». Между тем «Ливиз» задолжал около 170 млн руб. «Русскому стандарту». Впрочем, Рустам Тарико, владелец «Русского стандарта», пока никак не комментирует интерес к ливизовским активам.

Конкуренты убеждены, что завод представляет собой весьма лакомый кусок. На данный момент у компании нет сильных федеральных марок, но само имя «Ливиз» для Питера означает примерно то же, что «Кристалл» для Москвы. □

«Это магазин идей и решений. Ничего похожего на „Точку“ нет даже за рубежом»

СФ №03/2008, стр. 20–24



«ТС-Ритейл» подтверждает славу самого необычного проекта на рынке сотового ритейла России. Компания собирается скрестить свои салоны связи с кофейнями Starbucks. **ТЕКСТ:** Михаил Белянин

Гадание на кофейной «Точке»

Компания «ТС-Ритейл», развивающая розничные салоны «Точка», по сведениям «Коммерсанта», ведет переговоры с сетью Starbucks. Если сделка состоится, в гибридных «Точках», где наряду с телефонами и гаджетами продаются турпутевки, банковские услуги, театральные и авиабилеты, появится аромат знаменитого кофе. Участники проекта пока его не комментируют, но, по-видимому, это будет объединение двух разных заведений на территории одного помещения.

Ни «ТС-Ритейл», ни сеть Starbucks, которую в России развивает с прошлого года кувейтская Alshaya Group, похвастаться быстрыми темпами роста не могут. У первой сети всего около 20 салонов связи (хотя планировалось открыть в 2007 году 500 штук), у второй всего две: на Старом Арбате и в ТК «Мега-Химки».

У Starbucks сейчас хватает проблем в США, где расположены 70% ее кофейен. В прошлом году основатель компании **Говард Шульц** разослал знаменитое письмо сотрудникам, в котором сокрушался, что компания разрушает собственный брэнд. В частности, Шульца возмутило то, что в некоторых кофейнях были установлены автоматические кофемашины, что затрудняло контакт бариста с клиентом (см. материал на стр. 42).

По иронии судьбы, «Точки» стали первыми российскими сотовыми салонами, где появились эти самые кофеаппараты. «Не понимаю, почему никто из наших конкурентов до сих пор до этого не додумался», — рассказывал в конце прошлого года **СФ** директор по маркетингу «ТС-Ритейла» **Дмитрий Патрацкий**. Теперь «ТС-Ритейл» идет гораздо дальше: место аппарата может заменить бариста кофейного брэнда номер один.

Если объединение со Starbucks состоится, искать помещения под новые «Точки» станет проще. «Они могут снизить стоимость

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Принадлежащая АФК «Система» компания «ТС-Ритейл» — не первый проект на рынке сотовой розницы, совмещающий продажу телефонов и гаджетов с непрофильными товарами. Первой «немобильными» экспериментами занялась «Евросеть». Однако именно «ТС-Ритейл» со своими «Точками» положил эту идею в основу своего бизнеса. Компания планировала открыть 500 необычных «Точек» еще в 2007 году. Столь быстрый рост должна была обеспечить покупка сети салонов сотовой связи второго эшелона, однако сделка не состоялась. Руководство «ТС-Ритейла» жаловалось, что подобные активы сегодня переоценены, и планы были отложены на год.



Покоряя российский рынок, Starbucks ротов привлекает самых неожиданных партнеров

аренды 1 кв. м на 20%, а то и еще больше», — отмечает исполнительный директор консалтинговой компании «Рест-кон» **Андрей Петраков**. По словам же **Дениса Яхно**, директора ресторанной консалтинговой компании «Настроение плюс», «ТС-Ритейл» может рассчитывать на большее: «По слухам, в ТК „Мега-Химки“ Starbucks вообще пустили бесплатно. Теперь это культовое место для экспатов».

Правда, не совсем понятно, зачем это нужно Starbucks. «Скорее всего, это просто эксперимент», — полагает управляющий сетью «Кофе хауз» **Владислав Дудаков**. «Кофе хаузу» три

года назад тоже предлагали открыть несколько точек на одной территории с магазинами «Рамстор», но компания отказалась. «Вряд ли человек, зашедший в магазин за конкретными покупками, будет потом сидеть в кафе», — считает Дудаков.

Впрочем, если совместный проект не пойдет, скорее всего, это не ударит по бизнесу Starbucks в России — компания только присматривается к местному рынку. «Они имеют возможность не рассчитывать на быструю прибыль», — уверен Яхно. А вот для планов экспансии «ТС-Ритейла» очевидная неудача будет очень не кстати. **СФ**

Когда августейшие особы становятся бизнесменами

Предпринимательство среди представителей королевских домов не поощряется. Но некоторые переступают негласный запрет, используя свое высокое происхождение в коммерческих целях.



PA PHOTOS / PHOTAS

№

1 Принц за прилавком

Принц Чарльз (на фото справа) в середине марта 2008 года открыл в Лондоне магазин Highgrove, продающий овощи и фрукты, которые выращены в принадлежащих наследнику престола фермерских хозяйствах, а также садовые инструменты и даже подарки, полученные его высочеством. Утверждается, что все товары для магазина принц отбирал лично и гарантирует их экологическую чистоту. Стоят они относительно недорого: специальные элитные сорта картофеля и лука продаются по \$2,4, а клубника — по \$15,9 за кг. Это не первый проект Чарльза как коммерсанта: розничный Highgrove логично дополнил давний бизнес принца. Еще в 1986 году он основал компанию Duchy Originals, которая сегодня занимается выпуском «чистых» продуктов питания, парфюмерии и товаров гигиены. Впрочем, для Чарльза это скорее хобби. Все вырученные деньги идут на благотворительные нужды. □

№

Скандальная невестка. Бизнес-карьера невестки Елизаветы II, графини Уэссекской Софи Рис-Джонс, оказалась менее благополучной. В 1997 году она основала пиар-агентство RJN Public Relations. Спустя четыре года оно оказалось в центре скандала. Газета News of the World опубликовала интервью Софи, в котором та призналась, что использует аристократические связи для продвижения своих клиентов. Разоблачителем выступил переодетый шейхом журналист. После этого Софи запретили заниматься оперативным управлением компанией и получать доход от ее деятельности. Летом 2006-го агентство оскандалилось в последний раз — когда было ликвидировано за долги. □

№

Монарх-работодатель. Скончавшийся в 2005 году князь Монако Ренье III владел «Обществом морских купаний». До 1966 года основным акционером компании являлся Аристотель Онассис. Но с помощью допэмиссии Ренье размыл его долю и выкупил обесценившийся пакет за 3 млн фунтов стерлингов. К 2000 году «Общество» владело знаменитым Casino de Monte Carlo, четырьмя роскошными отелями и 23 ресторанами. В его штате числилось 3 тыс. сотрудников — половина коренных жителей Монако. Таким образом, Ренье был для большинства подданных не только правителем, но и работодателем. □

№

Тирания бизнеса. Король островного тихоокеанского государства Тонга Георг V получает зарплату в размере \$350 тыс. в год как директор энергетической компании Shoreline. Но это лишь малая часть его доходов. Монарху принадлежат пакеты акций в местных банках, авиационной, пивоваренной, медийных компаниях и, наконец, в самой Shoreline. Последняя является монопольным поставщиком электроэнергии на архипелаге. Это дает Георгу неограниченную власть над подданными, которые отнюдь не довольны подобным положением дел. К слову, до восхождения на престол в 2006 году Георг обещал оставить бизнес. □

№

Королевский инвестор. Пожалуй, наиболее удачливым бизнесменом голубых кровей является племянник короля Саудовской Аравии **принц Аль-Валид** (на фото). Он управляет инвестиционной компанией Kingdom Holding, владеющий долями в таких корпорациях, как Apple и Motorola, а также в гостиничной сети Four Seasons. Славу выдающегося стратега принцу принесла покупка акций Citicorp — ныне Citigroup — на сумму \$590 млн в 1991 году. Тогда компания находилась в упадке. Сейчас же пакет ее акций, принадлежащий принцу, оценивается в \$10 млрд. Состояние Аль-Валида по итогам 2007 года исчисляется \$23,7 млрд (оценка Forbes). □



REUTERS



частная практика

ЭКСПАНСИЯ

альянс → с22
 амбиции → с26
 конкуренция → с30

ЧТОБЫ К 2010 ГОДУ ВОЙТИ В ТРОЙКУ ЛИДЕРОВ РЫНКА, ГЛАВА «БЕКО-РОССИЯ» **СЕРДАР СОЗЕНОГЛУ**, КАЖЕТСЯ, ГОТОВ ПРОДАВАТЬ ЛЮБУЮ БЫТОВУЮ ТЕХНИКУ И ПОД КАКОЙ УГОДНО МАРКОЙ.

Турецкий марш-бросок

ТЕКСТ:

павел куликов

ФОТО:

евгений дудин

Генерального директора компании «Беко-Россия» **Сердара Созеноглу** и менеджера по маркетингу **Каана Пасина** не всегда получается понять даже при помощи переводчика с турецкого.

Когда Созеноглу говорит, что принадлежащая «Беко-России» марка Blomberg занимает второе место на рынке бытовой техники, это не нужно понимать буквально. Это значит, что марка Blomberg является второй по значимости в портфеле компании после брэнда Веко. Фраза «выход на передние позиции» тоже не означает стремление занять первое место на рынке. Цель компании — к 2010 году переместиться с шестого места в тройку лидеров. Когда Созеноглу и Пасин рассказывают, что они собираются для этого сделать, оказывается, что практически все — от перестройки региональных офисов до вывода новых брэндов и многомиллионных вложений в рекламу. Однако на этот раз менеджеры «Беко-России» не преувеличивают.

Беда на всю голову

КОМПАНИЯ «Беко-Россия» (российское представительство турецкой Arcelik) была основана десять лет назад. Но по-настоящему турки взялись за российский рынок лишь в 2006 году. К этому времени стало окончательно понятно, что стагна-

ция на европейском рынке бытовой техники, где Arcelik занимает третье место (после Indesit и Bosch-Siemens), уже не позволяет добиться большего.

Около двух лет назад Arcelik построил завод по производству холодильников и стиральных машин под Владимиром — в Киржаче. А после этого начались реформы, в результате которых в 2007 году продажи в России техники Веко неожиданно выросли на 87% — с 70 млн до 130 млн евро. При этом рынок, по данным Discovery Research Group, увеличился на 15%, а по данным «Беко-России», и вовсе на 3%.

Интересно, в чем причины столь бурного роста турецкой компании? Топ-менеджеры вновь перечисляют спектр корпоративных инструментов. У аналитика Most-Marketing **Антон Васьильева** объяснение проще. Раньше «Беко-Россия» продавала совсем незначительные для российского рынка объемы техники, а теперь играет по-крупному. «Все равно что продать за год один холодильник, на следующий год продать два и заявить о 100% роста», — говорит Васьильев.

с17

ДОСЬЕ

ARCELİK A.S.— международная компания, производитель крупной бытовой техники с штаб-квартирой в Стамбуле. Контролируется крупнейшим в Турции финансово-промышленным конгломератом Koc Group. Arcelik принадлежит 10 торговых марок (основные — Blomberg и Beko), а также 11 заводов в Турции, Румынии, России и Китае. Продукция компании продается в 27 странах. Собственные представительства открыты в Италии, Испании, Польше, Великобритании, Израиле, Австрии, Румынии, Чехии, Болгарии и России («Бeko-Россия»). Оборот Arcelik в 2006 году составил 3,87 млрд евро.

НОУ-ХАУ

Чтобы войти в тройку лидеров рынка, «Бeko-Россия»:

- открыла завод по производству холодильников и стиральных машин в Киржаче;
- увеличила штат региональных представительств и количество дистрибуторов в регионах;
- изменила концепцию продвижения марки Beko;
- запустила на рынок марку Blomberg и присутствует теперь не только в нижнем, но и в среднем ценовом сегменте;
- собирается выходить на рынок телевизоров и мелкой бытовой техники с брендом Grundig.

РЫНОК

ПО ДАННЫМ РАТЭК, российский рынок электроники и бытовой техники (без учета компьютерной техники и сотовых телефонов) в 2007 году вырос примерно на 15% по сравнению с 2006 годом и достиг \$15 млрд. Доля сетевой торговли составляет 60%. Эксперты из Deutsche Bank подсчитали, что российский рынок бытовой техники занимает седьмое место в мире. Вместе с компьютерной техникой его объем составляет \$25,6 млрд. Расходы жителей России на бытовую электронику достигли 5,4% от общих затрат. Для сравнения: в Великобритании этот показатель равен 3%, в Японии — 2,9%. Согласно прогнозам РАТЭК, в текущем году рост рынка бытовой техники и электроники несколько снизится и составит 12–13% к показателю 2007 года. В сегменте так называемой белой техники пятерка лидеров по объемам продаж выглядит так: BSH, Electrolux, Indesit Company, LG, Samsung. Indesit лидирует с большим отрывом, занимая примерно четверть рынка. Шестое место занимает компания Arcelik. Основные игроки рынка ЖК-телевизоров, куда Arcelik также собирается выходить с брендом Grundig, — LG, Philips, Samsung, Sharp, Sony, Toshiba.



Менеджер по маркетингу «Бeko-Россия» Каан Пасин (слева) считает, что бытовая техника Beko покупается счастливыми людьми, а генеральный директор компании Сердар Созеноглу надеется отыскать их в 95% российских регионов

Чтобы продавать больше, в 2007 году «Бeko-Россия» не просто преобразовала схему дистрибуции, а буквально создала ее с нуля. До этого компания работала с большинством крупнейших федеральных сетей: «Эльдорадо», «М.Видео», «Техносилой» — со всеми, кроме Real и Metro. «С этими сетями мы собираемся начать сотрудничать в следующем году», — уточняет Созеноглу. — В Европе мы с ними работаем».

Плотная работа с сетями позволила занять позиции в Москве. В регионах же марка Beko была отдана на откуп одному единственному дистрибутору — «Корсо трейдинг», владельцу крупной сети магазинов «Эксперт». Лишь в прошлом году «Бeko-Россия» наконец спохватилась и начала поиски новых региональных партнеров.

Созеноглу объездил два десятка российских регионов, и этот марш-бросок навел его на воспоминания о родной Анталии. «Я получил огромное удовольствие», — вспоминает Созеноглу. В первый день переговоров дистрибуторы все как один отказывались говорить о скидках и объемах, зато накрывали на стол и говорили «о том, как мы живем».

Сердар Созеноглу наотрез отказывается рассказывать истории, которые бы про-

иллюстрировали степень регионального гостеприимства. «Как бы это не стало бедой на мою голову», — загадочно улыбается гендиректор «Бeko-России». Он говорит о конкретных результатах. В 2007 году за пределами Москвы и Санкт-Петербурга продано 60% техники Beko. В компании утверждают, что это на 10% выше, чем в среднем по рынку.

Главный позитивный момент заключается в том, что техника Beko позиционируется в нижнем ценовом сегменте и априори большим спросом пользуется в регионах. А в условиях стагнирующего рынка для «Бeko-России» как нельзя кстати быть так можно ближе к своему потребителю. «Мы планируем еще больше увеличить продажи в регионах», — говорит Созеноглу. — Это хорошо». Чтобы стало еще лучше, он собирается провести еще одну региональную реформу.

В штате «Бeko-Россия» сейчас 1300 сотрудников, из которых 200 человек — «белые воротнички». До конца 2008 года число менеджеров вырастет на 50 человек за счет увеличения штата региональных офисов. Помимо центрального офиса в Москве и офиса в Петербурге у «Бeko-России» есть региональные представительства в Ростове, Новосибирске, Екате-



Созеноглу объездил два десятка российских регионов и этот марш-бросок навел на него воспоминания о родной Анталии. В первый день переговоров дистрибуторы отказывались говорить о скидках и объемах, зато накрывали на стол

скую компанию на третье место в рейтинге крупнейших рекламодателей в России. Но для того, чтобы решить первоначальные задачи по повышению узнаваемости бренда, \$15 млн в год должно хватить. Так, у компании Golder Electric (бренд Vitek) в 2007 году рекламный бюджет составил \$10 млн при обороте \$270 млн. Этого хватило, чтобы засветиться на всех видах рекламных носителей, а в регионах, как выражаются в компании, увешать рекламой все троллейбусы.

Засветиться Веко просто необходимо — по уровню знания марка проигрывает конкурентам. По словам одного из ритейлеров, хотя бренд Веко появился на рынке около десяти лет назад, российские покупатели до сих пор прочи-

тывают название так, будто оно написано кириллицей — «веко».

Главным конкурентом марки Beko в компании называют Indesit. Технологических ноу-хау в низком ценовом сегменте немного, поэтому Indesit и Beko соперничают на уровне идеологии. И надо сказать, что лозунг Indesit «Мы работаем — вы отдыхаете» на этом поле выигрывал у тривиального «Разумный выбор» от Веко. По крайней мере, так рассудили в головном офисе Arcelik: в прошлом году компания заказала парижскому бюро агентства TBWA новую концепцию продвижения марки для всех рынков, в том числе и российского.

С 2008 года как в России, так и в мире техника Веко продвигается при помощи слогана «Для нового тебя». Новое позици-

ринбурге, Нижнем Новгороде, Самаре и Владивостоке. «В этих городах у нас есть менеджеры по продажам», — говорит Созеноглу. В помощь этим менеджерам он хочет набрать мерчендайзеров, промоутеров и сервисных специалистов. «Чтобы сейлз-менеджеры не обращались за помощью в Москву», — поясняет гендиректор «Беко-России».

Новое позиционирование

«НАША ЦЕЛЬ — присутствовать на 95% территории России», — не стесняется Созеноглу. Но перемены в дистрибуции — лишь часть масштабного плана компании. По словам Каана Пасина, за ближайшие три года «Беко-Россия» потратит \$45 млн на продвижение своих марок. Сопоставимые средства, а именно \$50 млн, один из глобальных конкурентов компании — Bosch-Siemens инвестировал в строительство и запуск целого завода по производству холодильников под Петербургом.

Конечно, даже планируемые Веко рекламные вложения несопоставимы с тратами на продвижение лидеров рынка. Так, например, по данным **СФ**, еще в 2006 году рекламный бюджет Samsung составил \$61,5 млн, что поставило корей-



НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ

ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ

Заполярный филиал
ОАО "ГМК "Норильский никель" (г. Норильск)
на регулярной основе организует открытые конкурсы на проведение работ, оказание услуг и закупку материально-технических ресурсов по следующим направлениям:

- строительство,
- ремонт и эксплуатация основных фондов,
- информационные технологии,
- научные исследования и проектирование

К участию приглашаются российские поставщики и подрядчики.

Следите за информацией на:

www.zf.norilsknickel.ru

реклама

Хотя бренд Веко появился на рынке около десяти лет назад, российские покупатели до сих пор прочитывают название так, будто оно написано кириллицей — «веко»

онирование, как нетрудно догадаться, замешано на эмоциональной составляющей. Однако в чем эта составляющая заключается, все же требуется разяснить. «Мы не говорим: купи нашу технику и стань счастливым и новым, — говорит Каан Пасин. — Наоборот, если у тебя в жизни происходят изменения, например, ты купил дом, родил ребенка или женился, то это повод для покупки нашей техники».

Изменения коснулись не только позиционирования марки Веко, они целиком захлестнули маркетинговую стратегию «Веко-России». В 2003 году компания вывела на российский рынок другой бренд крупной бытовой техники Blomberg, который уже продается в большинстве стран Европы. На этот раз в среднем ценовом сегменте, где своим конкурентом компания считает Bosch-Siemens. До недавнего времени Blomberg в России был незаметен, а в 2008 году компания наконец взялась за продвижение этой марки. Пока Blomberg «осторожно» рекламируют под слоганом «Доверие и красота» в кинотеатрах и глянцевых журналах.

В компании надеются, что на марку Blomberg через два года придется не менее 10% всех продаж и значительная доля в объемах производства завода «Веко-России» в Киржаче под Владимиром. Ожидается, что в 2008 году завод соберет 200 тыс. холодильников и кухонных плит против 180 тыс. в 2007 году. Правда эти цифры мало о чем говорят: часть собранной техники отправляется на экспорт в 12 стран.

Брендосмещение

ВЕКО И BLOMBERG далеко не единственные бренды в портфеле Arcelik. Заходя на новые рынки, компания использовала все возможные способы получить значимую долю рынка, и зачастую это была покупка местных марок.

Arcelik покорял австрийский и немецкий рынки, купив местную популярную марку бытовой техники Elektra-Bregenz. В Англии у компании получилось сделать известную собственную марку Веко, но в среднем ценовом сегменте не вышло выстроить дистрибуционные каналы. Тогда компания купила марки Flaver и Leisuge, но по сути Arcelik приобрел отлаженные связи с ритейлерами. В Румынии компания приобрела уже не каналы сбыта, а производство. Arcelik купил крупнейший в стране завод по выпуску холодильников и в придачу получил местный бренд Arctic.

Таким образом, за десять лет европейской экспансии компания набрала портфель из десятка брендов, одним из которых случайным образом оказался Grundig. До недавнего времени Arcelik делил права на этот бренд с английской компанией Alba Bush, и в 2007 году выкупил у нее права на 100-процентное владение маркой. Теперь эксперименты в области брендинга в России переместились в область продуктовой стратегии — под маркой Grundig компания будет продавать здесь телевизоры.

Сейчас у Веко два локомотива — холодильники и стиральные машины. «Наиболее высокий потенциал у холодильни-

ков, — считает Сердар Созеноглу. — В квартирах стоят холодильники местных марок, есть старые холодильники на дачах, и вероятность их замены велика». Однако, занимаясь одними лишь холодильниками, стиральными и посудомоечными машинами, вряд ли можно рассчитывать на большой рост продаж.

Аналитики утверждают, что период массовой замены крупной бытовой техники уже прошел в 2002–2005 годы. В это время подогреваемый бумом потребительского кредитования рынок рос на 25–30% в год. Сейчас происходит стагнация, а из-за консервативности рынка отвоевать долю у других игроков сложно даже с многомиллионными рекламными бюджетами. «Это не рынок электронных гаджетов, где лидеры могут меняться каждый год», — говорит Антон Васильев.

Созеноглу и Пасин, похоже, об этом догадываются. В 2007 году «Веко-Россия» вывела на рынок новые продукты: кондиционеры и ноутбуки. Кондиционеры, по словам турецких менеджеров, внесли лепту в рост прошлогодних продаж, хотя точных цифр в компании и не приводят. На компьютерном же рынке у ноутбуков под маркой Веко шансов почти нет.

Запуск бренда Grundig, намеченный на середину 2008 года, — уже вторая попытка «Веко-России» заняться телевизорами. Еще до появления ноутбуков и кондиционеров под маркой Веко продавались LCD-телевизоры, собранные на заводе Arcelik в Турции. По данным компании, в России было продано 50 тыс. телевизоров, однако на рынке эту цифру считают сильно завышенной.

Идея вывода на рынок Grundig появилась еще в середине 2006 года. Тогда Arcelik собирался даже инвестировать \$12 млн в строительство завода по производству телевизоров Grundig в России, но потом отказался от этой идеи. Марка Grundig в России легендарная и старшему поколению известна еще по магазинам «Березка». Однако потерпев на этом рынке фиаско, «Веко-Россия» осторожничает с ней, как и с брендом Blomberg.

«Сначала осторожно зайдем в определенные сети, потом будем смотреть по ситуации», — размышляет Каан Пасин. Насчет Grundig в «Веко-России» есть альтернативный план — продавать под этой маркой еще и мелкую бытовую технику. Чтобы достичь своих целей, компания готова продавать что угодно и как угодно. Какое-нибудь из нововведений наверняка выстрелит. **СФ**

Расширяя присутствие оборот компании Arcelik в России



*прогноз
Источник: Arcelik A. S.

€ млн

Скретч-карта — подписка за минуту!

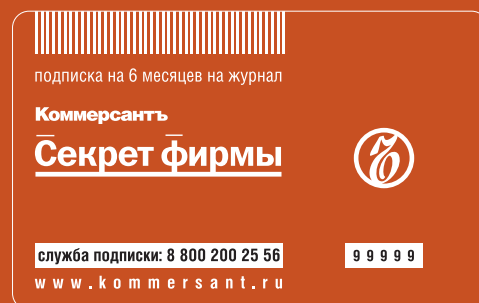
Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»
на еженедельный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта —
это пластиковая карта, содержащая
под специальным защитным
слоем секретный код активации.

Купите скретч-карту,
сотрите защитный слой,
позвоните по телефонам:
8 800 200 2556, (495) 721 2882
или активируйте карту на сайте
www.kommersant.ru — и Вы подписаны.
Скретч-карты выпускаются сроком
подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скретч-карты
Вы можете в редакции
ИД «Коммерсантъ»,
тел. (495) 721 2882
или в курьерской службе
доставки «Москартсервис»
тел. (495) 925 8893,
www.cardservice.ru.

Технологии успешного бизнеса —
100 страниц уникальной информации
о технологиях современного
бизнеса, об удачном
и неудачном опыте российских
и международных компаний,
о лучших сделках,
оригинальных решениях,
красивых идеях,
об актуальных проблемах бизнеса —
обо всем, что должен знать
современный руководитель
компании, чтобы уверенно
вести ее к успеху.



ОДИН ИЗ ВЕДУЩИХ ИГРОКОВ РОССИЙСКОГО РЫНКА АУДИОКНИГ «СИДИКОМ» СОЗДАЛ СП С ИЗДАТЕЛЬСТВОМ «ЭКСМО». ТАКИМ ОБРАЗОМ КОМПАНИЯ НАДЕЕТСЯ ПРЕОДОЛЕТЬ УСТАЛОСТЬ ОТ КЛАССИКИ. **текст: михаил белянин**

Звуки прозы



Владимир Чичирин рассчитывает занять половину рынка аудиокниг, используя дистрибуторскую сеть «Сидиком» и бренд-портфель «Эксмо»

Может показаться, что генеральный директор компании «Эксмо-Сидиком» **Владимир Чичирин** не любит писателя **Михаила Булгакова**. Во всяком случае, он безапелляционно заявляет, что издавать «Мастера и Маргариту» не будет. Но дело не в литературных пристрастиях: на рынке уже есть 13 аудиозаписей этого романа.

С самого начала, едва занявшись в 2003 году изданием аудиокниг, компания «Сидиком» (тогда еще без «Эксмо») попыталась заработать не только на классике, но и на современных писателях. Она выпустила на CD детективы **Александры Марининой**, находившейся тогда на пике популярности, и фантастику **Сергея Лукьяненко**. Компания сразу стала ведущим издателем «говорящих» книг. Однако сотрудничество со звездами длилось недолго.

Спустя два года крупнейшая российская издательская группа АСТ (по обороту с ней соперничает только «Эксмо») создала компанию «Аудиокнига», и известные авторы переметнулись туда. «Маленькому аудиопредприятию перебить коммерческое предложение крупного книжного невозможно», — объясняет Чичирин.

Недавно у основателей «Сидиком» — **Дмитрия Бакутина**, **Александра Назарова** и еще трех партнеров, имена которых

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ЭКСМО-СИДИКОМ» — совместное предприятие издательства «Эксмо» (51% акций) и поставщика мультимедийной продукции компании «Сидиком» (49%). Сделка была заключена в сентябре 2007 года. По данным самой компании, в прошлом году она продала 800 тыс. аудиокниг, заработав на них \$3,8 млн. Это почти вдвое больше результатов, достигнутых годом ранее, когда аудиокнигами «Сидиком» занимался без участия «Эксмо». В настоящий момент СП контролирует около 20–25% рынка аудиокниг. По оборотам с ним сопоставима лишь компания «Ардис», позиционирующаяся в более низком ценовом сегменте. Ассортимент «Эксмо-Сидиком» насчитывает примерно 400 фонограмм. С марта 2008-го аудиокниги компании продаются под брэндом Sound Time.

держатся в тайне (каждому из них принадлежало по 20% компании) — появился отличный шанс взять реванш. В сентябре 2007 года «Сидиком» и «Эксмо» образовали совместное предприятие.

Бакутин со товарищи получили в СП 49% акций, передав туда направление аудиокниг. Помимо этого «Сидиком» выпускает диски для караоке и, надо сказать, преуспел здесь гораздо больше. Сегодня компания контролирует, по ее собственным оценкам, 98,7% рынка. Согласно расчетам **СФ**, песни под фонограмму приносят ей \$15–20 млн — примерно столько же, сколько зарабатывают все российские производители аудиокниг вместе взятые. В итоге акционеры «Сидиком» сохранили ядро своего бизнеса и при этом остались миноритариями в перспективном активе. Контрольные 51% СП достались «Эксмо». С марта 2008 года «Эксмо-Сидиком» стало работать под новой торговой маркой Sound Time, а к 2010 году планирует увеличить долю на рынке аудиокниг с нынешних 25% до 50%.

Правдолюб-баянист

В ДЕТСТВЕ Дмитрий Бакутин учился в музыкальной школе на баяниста. В 1999 году жизнь снова свела его с музыкой. Тогда в России появились первые DVD-плееры корейской LG, которые поставлялись с диском караоке на 2,5 тыс. песен. Контент для них производила опять-таки корейская компания M7. Единоразово заплатив Российскому авторскому обществу за права на песни, далее она выпускала продукцию безо всяких отчислений. «Сидиком» предложил работать на условиях 10–12% роялти. И такая схема понравилась песенникам значительно больше.

Заручившись поддержкой Российского авторского общества, «Сидиком» обратился к LG. По словам Бакутина, когда корейский производитель понял, что его партнер фактически занимается пиратством, то предложил «Сидикому» официальное сотрудничество. Так был получен крупный контракт на караоке-диски для 500 тыс. DVD-плееров в год. Впрочем, скорее всего, LG сменил поставщика, понаблюдав за судебной тяжбой «Сидиком» и M7. Российские правдолюбы забросали корейцев судебными исками, уличая их в пиратстве.

Сегодня компания «Сидиком» зарабатывает на караоке в пять-шесть раз больше, чем на аудиокнигах. Почему ей не удалось повторить такой же успех с писателями? Очевидно, потому, что авторские права здесь принадлежат не общественным организациям, а таким же бизнесменам — книгоиздателям. Так что после неудачного эксперимента с Марининой и Лукьяненко «Сидиком» умерил амбиции и стал как все.

«Российские издатели аудиокниг до сих пор напоминают мне золотоискателей, которые двинулись каждый в одиночку со своим колышком завоевывать Клондайк», — шутит генеральный директор издательства «Гелеос» **Левон Григорян**. Хотя идут они в одиночку, «колышки» у всех похожие — общедоступные шедевры давно почивших литераторов (сегодня срок общедоступности определяется «Законом об авторском праве» 70 годами с момента смерти писателя).

С течением времени забивать новые «колышки» становилось все сложнее, поскольку достойных для озвучивания произведений оставалось все меньше. По словам Чичирина, классика давно издана и переиздана по несколько раз. «Когда ее всю исчерпали, — продолжает он, — компании начали скупать права на старые радиоспектакли, записанные еще в советские времена. А когда и доступные спектакли иссякли, стало понятно, что больше игнорировать современных писателей не получится. И тут же все уперлись в авторские права».

Гонорары литературных звезд доходят до \$10 тыс., а то и выше. Еще в \$5–10 тыс. обходятся услуги актера, который читает текст. Таким образом, при средней стоимости диска в \$5–8, чтобы покрыть эти затраты, издателям необходимо продать по меньшей мере 2–3 тыс. дисков. И это не включая расходы на собственно производство и дистрибуцию. Однако иг-

НОУ-ХАУ

Компания «Эксмо-Сидиком»:

- развивается как совместное предприятие одного из лидеров российского рынка аудиокниг («Сидиком») и ведущего книжного издательства («Эксмо»);
- использует налаженную систему дистрибуции «Сидиком» в мультимедийных магазинах;
- делает акцент на современную прозу, используя принадлежащие «Эксмо» авторские права;
- придает значение качеству фонограммы и упаковке аудиокниги и продает свою продукцию несколько дороже, чем другие участники рынка.

РЫНОК

СОВРЕМЕННЫЙ российский рынок аудиокниг ведет свою историю с 2002 года. Первое время «говорящие» издания продавались плохо, но пару лет назад произошел перелом. По итогам 2007 года объем рынка приблизился к \$20 млн. На фоне рынка печатных изданий, оборот которого измеряется миллиардами долларов, это крошечная цифра. Зато продажи аудиокниг растут в десятки раз быстрее, чем традиционных бумажных изданий: на 50% ежегодно против 1–2%. Динамичный сегмент привлекает книжников. Сегодня сюда пришли издательства АСТ, «Эксмо», «Питер», «Альпина бизнес букс» и др. Впрочем, влияние «старожилов» рынка — мультимедийных компаний «Сидиком», «Ардис», ИД «Союз», ИДДК, «Говорящая книга», «Два жирафа» — до сих пор весьма велико. В общей сложности на рынке работают несколько десятков игроков. По мнению экспертов, лишь 15% продающихся в России аудиокниг удовлетворяют всем необходимым критериям (качество звука, музыкальное сопровождение, аранжировка и т. п.). Однако последнее время заметна тенденция к улучшению качества изданий, а соответственно, и увеличению их стоимости. Считается, что скоро диски по 100–150 руб. уйдут в прошлое, средняя цена аудиокниги будет составлять 300–350 руб. Российский рынок аудиокниг имеет еще две специфические особенности. Во-первых, продукция «потребляется» в основном дома, а не за его пределами (например, в машине), как это имеет место за рубежом. Во-вторых, потребители зачастую покупают аудиоверсии тех книг, которые они уже прочли в бумажном варианте. Последнее играет скорее против издателей, поскольку сужает количество потенциально ходовых позиций.



Некоторые диски «Эксмо-Сидиком» стоят 350 руб., что в полтора-два раза выше среднерыночной цены

ра стоила свеч: книги известных авторов редко расходятся тиражами менее 8 тыс. экземпляров.

Представители «Сидиком» начали обзванивать крупные издательства, в частности «Эксмо», предлагая купить у них права на современных авторов, но везде получили отказ. Просто вслед за АСТ другие книжники тоже решили зарабатывать на чтении вслух. И помогать конкуренту им было не с руки. За последние пару лет свои аудиопроекты запустили, например, «Добрая книга», «Питер» и «Альпина бизнес букс». Наконец, завоевательные планы вынашивали и топ-менеджеры «Эксмо». С чем связан подобный интерес?

Интерес печатника

У РОССИЙСКОГО РЫНКА «говорящих» книг есть свой «крестный отец». Хотя они продаются в России с начала 2000-х годов, торговля шла довольно вяло. Пока 31 января 2006 года на ежегодной пресс-конференции президент РФ Владимир Путин не обмолвился, что слушает на CD «Курс русской истории» Василия Ключевского. За последующие два месяца россияне раскупили 1 тыс. экземпляров этого полезного издания. Цифра, казалось бы, скромная, но производитель — компания «Ардис» — рассчитывала, что будет продавать тираж в течение целого года. Вслед за президентским фаворитом рванули вверх и продажи других авторов.

По экспертным оценкам, в прошлом году сегмент аудиокниг достиг отметки в \$20 млн. Для сравнения: книжный рынок в целом — не менее \$2 млрд. С другой стороны, традиционный книжный бизнес в России прирастает очень медленно — всего на 1–2% в год, тогда как аудиокниги демонстрируют рост не менее чем в 50%.

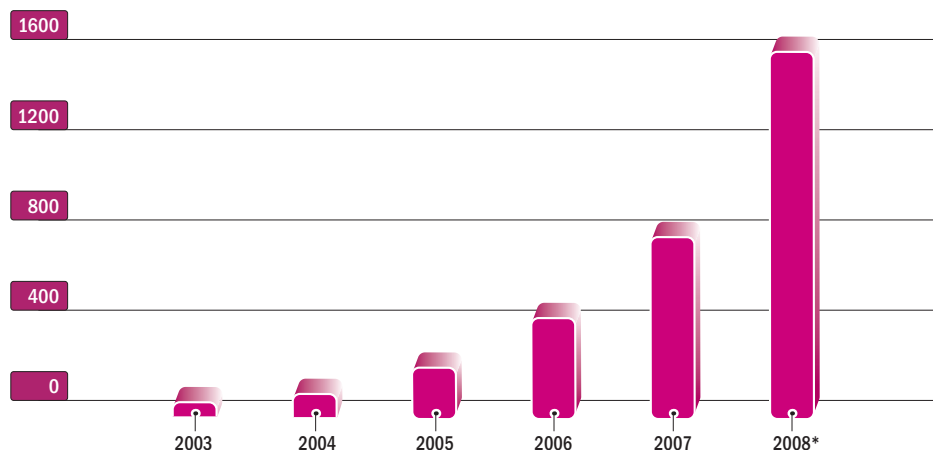
Впрочем, у «Эксмо» тоже был резон искать альянса с «Сидикомом». Дело в том, что диски в России распространяются совсем не по тем каналам, что книги. «Книжные магазины вообще не очень охотно предоставляют место под аудиокниги, — жалуется Владимир Чичирин. — Крупные еще выделяют место под диски, а вот магазины поменьше нет». С ним согласен и директор по распространению ИД «Питер» Владимир Расторгуев: «Книжная розница еще очень консервативна. Многие еще не перестроились». И это действительно так. Например, старший продавец тульского книжного магазина «Эрудит» Нина Трубоченко простодушно заметила: «Аудиокниги у нас не пользуются спросом. Просто никто их не спрашивает никогда».

Столичные книготорговцы не столь категоричны. Здесь аудиокниги все-таки спрашивают. «Чем больше в городе пробок, тем популярнее там аудиокниги, — объясняет топ-менеджер одной из московских сетей, но тут же оговаривается: — Аудиокниги требуют особой выкладки, а для этого в маленьком магазине банально не остается места». Это заметно сужает количество розничных точек. Кроме того,

Громкая цифра

динамика продаж аудиокниг компанией «Сидиком»

ТЫС. ШТУК



* прогноз
Источник: «Сидиком»

зачастую продавцы в торговом зале не понимают, как работать с инновационным продуктом.

Однако главная причина, почему книгопродавцы ссылаются на отсутствие места и мирятся с аморфностью своих сотрудников, — «романы для слуха» стоят в среднем дешевле, чем напечатанные. Магазин просто получает с них меньшую маржу.

Между тем «Сидиком» имел налаженные отношения с ритейлерами, которые привыкли продавать диски: сотовыми телефонами, сетями бытовой техники и мультимедийной продукции. В частности, среди его партнеров «Евросеть», «М.Видео» и «Настроение». В общей сложности диски компании представлены в 1 тыс. магазинов. Из них в 400 установлены специальные фирменные полки «Сидиком». Это немало, учитывая, что профильных книжных магазинов насчитывается по всей России около 3 тыс. «Создание такой сети с нуля обошлось бы в копеечку», — открывает Чичирин.

Впрочем, чтобы продажи росли так, как хотят акционеры, даже имеющейся дистрибуторской сети явно недостаточно.

Форсирова цены

РУКОВОДСТВО «Эксмо-Сидиком» обещало выпускать по 20 релизов в месяц. Владимир Чичирин оговаривается — на деле получается «не меньше 17». Президент ИД «Союз» **Владимир Воробьев** полагает, что в реальности эту цифру можно поделить на три-четыре. На официальном сайте компании «Сидиком» за февраль 2008 года анонсированы семь, а за январь — шесть новинок. Скорее всего, больше дистрибуторская сеть не переваривает. Тем более что аудиокнижки от СП, по словам Воробьева, фактически спорят за место на

специализированных полках с караоке от «Сидиком». Так что заинтересовать книжных ритейлеров «Эксмо-Сидикому» все-таки придется.

По словам коммерческого директора звукозаписывающей студии «Два жирафа» **Михаила Литвакова**, продукция «Сидиком» всегда славилась стабильным качеством фонограмм. Согласно замыслу Чичирина, аудиокнижки под брендом Sound Time должны стать еще лучше. Так что в настоящий момент «Эксмо-Сидиком» не только выпускает новые записи, но и переделывает некоторые старые и одновременно работает над дизайном упаковок, чтобы те стали красивее. Чичирин хочет, чтобы его продукцию было приятно держать в руках. И цена у нее должна быть соответствующая.

Участники рынка отмечают, что за полгода после создания СП аудиокнижки «Сидиком» подорожали на 20%. Некоторые диски компания продает уже по 350 руб., что в полтора-два раза выше среднерыночной цены. В частности, аудиокнижки ближайшего конкурента — компании «Ардис», которая по-прежнему специализируется на классике, стоят по 150–200 руб.

Тем не менее подобная ценовая стратегия кажется вполне оправданной. Аудиокнижки — товар с низкой эластичностью спроса. И если потребитель привык покупать пару дисков в месяц, то он вряд ли изменит своей привычке. Участники рынка убеждены, что в ближайшее время дешевых аудиокнижек не останется — цены поднимутся на 100%. От этого выиграют и производители, и магазины. «Сидиком», который получил доступ к сильному бренд-портфелю издательства «Эксмо», может позволить себе форсировать процесс.

Широта — не хит

«У НАС самый широкий ассортимент на рынке — около 400 фонограмм», — говорит Владимир Чичирин. Их число может вырасти на порядок, ведь в коллекции «Эксмо» насчитывается 6 тыс. писателей. Казалось бы, при таком разнообразии расти быстрее традиционных компаний, занимающихся выпуском книг без поддержки печатных издательств, «Эксмо-Сидикому» будет проще простого. Однако так ли важна широта ассортимента? «Главное для рынка аудиокнижек — хиты. Завоевать лидерство можно будет благодаря продажам всего трех-четырех хитов, выпуская их огромными тиражами», — замечает Левон Григорян.

Среди брендов «Эксмо» **Виктор Пелевин**, **Людмила Улицкая**, **Харуки Мураками**, **Артур Перес-Реверте** и другие. Но не факт, что все литературные «звезды», сотрудничающие с «Эксмо», захотят работать и с его СП. «Многие авторы рассчитывают, что по их книгам снимут фильмы. Поэтому сейчас они стараются не продавать в одном флаконе все права. „Эксмо“ может иметь права только на бумажные публикации», — говорит Владимир Воробьев. В «Эксмо» подобное предположение отрицают.

Тем не менее у «Эксмо-Сидиком» есть опасные конкуренты: «Аудиокнижка», некогда переманивавшая к себе Маринину и Лукьяненко, и тот же ИД «Союз», опирающийся на сеть одноименных специализированных магазинов. Так что занять половину рынка, о чем заявили создатели СП, скорее всего не удастся. Но это не значит, что «Сидиком» и «Эксмо» не получат от объединения выгоды. Ведь, как показывает практика, время одиночных «золотоискателей» на рынке аудиокнижек постепенно проходит. **СФ**

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

БУДУЩЕЕ ВО ВСЕ НЕ ЗА БОУЛИНГОМ, РЕШИЛ ГЛАВА КОМПАНИИ «ПЛАНЕТА РАЗВЛЕЧЕНИЙ» **АЛЕКСАНДР СОРОКИН** И ДОБАВИЛ К СВОИМ БОУЛИНГ-КЛУБАМ КИНОТЕАТРЫ, РЕСТОРАНЫ И ДАЖЕ ДЕТСКИЕ ПЛОЩАДКИ. ОРИГИНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ УЖЕ ПРИВЛЕК ВЛАДЕЛЬЦА СЕТИ «Л'ЭТУАЛЬ» **МАКСИМА КЛИМОВА** И КРУПНЫХ ДЕВЕЛОПЕРОВ. **ТЕКСТ: ИВАН МАРЧУК**

Шаром покати



Александр Сорокин уверен, что его конкуренты еще не поняли, как правильно развлекать народ в регионах

Александр Сорокин любит наблюдать за посетителями своих боулингов. «Очень приятно смотреть, как люди радуются, когда выбивают страйк, — объясняет он. — Когда я вижу улыбки на лицах гостей «Планеты Боулинг», то понимаю, что мы предлагаем им не игру как таковую, а яркие эмоции».

Сам Сорокин получает свою порцию положительных эмоций более экстремальными способами. Среди его увлечений мотоциклы, горные лыжи и парашютный спорт. А вот в боулинг сегодня он играет не так часто, как в начале карьеры. «В боулинге меня привлекает, прежде всего, соревновательный дух, поэтому я всегда прихожу играть с друзьями. А сейчас,

к сожалению, не так просто найти время и собрать большую компанию для совместного отдыха», — говорит он.

Впрочем, боулинг в ближайшее время перестанет быть основной составляющей его бизнеса. Сейчас Сорокин мечтает сделать принадлежащую ему сеть боулинг-центров лидером сегмента развлечений.

Новый запах

СВОЙ ПЕРВЫЙ боулинг-центр Сорокин открыл в 1994 году в гостинице «Измайловская». «Во время отпуска мы с женой гуляли по Берлину и размышляли, чего не хватает в Москве. И тут она сказала, что у нас нет боулинга. Когда я вернулся, я это исправил», — вспоминает Сорокин.

Впрочем, боулинг долгое время был для него дополнительным бизнесом: коммерсант занимался преимущественно оптовой продажей парфюмерии. Одним из его конкурентов в ту пору был **Максим Климов**, позже создавший парфюмерно-косметическую сеть «Л'Этуаль».

В конце 1990-х годов Сорокин ушел с рынка парфюма, сосредоточившись на боулинге. Так что Климов перестал быть ему конкурентом, и два бизнесмена стали хорошими знакомыми, а в прошлом году — и деловыми партнерами. В конце сентября прошлого года владелец «Л'Этуаль» купил блокпакет компании «Планета развлечений». «Из-за большого количества новых проектов у нас значительно возросла долговая нагрузка, поэтому мы решили привлечь стороннего инвестора», — признается Сорокин.

Стремление непрофильных инвесторов освоить отрасль развлечений неудивительно. По оценкам экспертов, рост сегмента развлекательных центров в 2006 году составил 100%. Привлекательность рынка подтверждают заключенные на нем сделки. Так, более двух лет назад фонд Russia New Growth купил 50% сети детских развлекательных центров Crazy Park, заплатив за актив, по некоторым оценкам, около \$20 млн. А весной 2007 года фонд Renaissance Pre-IPO Fund за \$7 млн

приобрел 25% акций компании «Плэжа Машин», развивающей сеть развлекательных центров Game Zona.

Сорокин примеру конкурентов не последовал. «Мне поступало много предложений от фондов прямых инвестиций. С одним из них мы уже практически подписали контракт. Но я этого не хотел: для фонда мы всего лишь инструмент для получения прибыли и ничего больше. Я рассказал о наших планах Максиму, и он заинтересовался. Мне же приятнее иметь в партнерах друга, который вдобавок имеет богатейший опыт в ритейле», — объясняет он.

Для Климова вложения в «Планету развлечений» — диверсификация бизнеса. Тем более что рынок косметики и парфюмерии давно уже не демонстрирует столь феерической динамики, как развлекательный сектор, и показывает 17–20% прироста в год.

Пока Сорокин и Климов держат все сделки в секрете. Однако конкуренты говорят о том, что ее сумма могла составить около \$100 млн. Привлечение средств позволило Александру Сорокину пересмотреть планы на ближайшее будущее. Еще год назад он обещал открывать три-четыре центра в год, а сейчас говорит, что в 2008 году появится от пяти до восьми таких комплексов. Среди городов, где могут засиять «Созвездия развлечений», — Новосибирск, Красноярск, Иркутск, Кемерово, Екатеринбург, Оренбург, Астрахань и Тюмень. В компании подумывают и о выходе на Украину.

Впрочем, как утверждает Сорокин, деньги не главное. Его сеть должна завоевывать регионы благодаря новому формату, придуманному им еще в 2006 году.

«Щедрый каравай» против бигмака

ДВА ГОДА НАЗАД Сорокин понял, что будущего у отдельных боулинг-клубов нет: московский рынок к тому времени оказался слишком насыщенным. Количество профильных клубов в столице достигло 70 и оставалось на одном уровне. А в провинции не было подходящих площадок. Кроме того, еще в 2005 году наметился отток москвичей из традиционных боулинг-клубов в многопрофильные центры, где, кроме боулинга, предлагались другие виды развлечений.

И вот Сорокина осенило: почему бы не совместить кинозал и боулинг в одном центре и не начать предлагать этот фор-

мат строителям торгово-развлекательных центров в регионах?

Первые кинозалы в торговых центрах в Москве появились еще в начале 2000-х годов и, как убедились девелоперы, существенно увеличили посещаемость комплексов, где были расположены. «Как показывают исследования, посетители развлекательных центров и покупатели ТЦ в большинстве случаев — одни и те же люди. Когда это стало понятно, девелоперы начали активно сотрудничать с сетевыми развлекательными проектами», — говорит Юлия Дальнова, директор отдела торговой недвижимости Knight Frank.

В июле 2006 года компания «Планета развлечений» представила новый бренд — «Созвездие развлечений», где, кроме традиционного для нее боулинга, стала развивать детские развлекательные центры «Динопланета», мультиплексы «Киномечта» и фуд-корт. Кроме того, был разработан ряд ресторанных концепций: ресторан европейской кухни «Ле Сигнал», пивной ресторан «Крючок», японский ресторан «Акэбоно», ресторан быстрого обслуживания «Щедрый каравай», а также узбекский ресторан «Фатима».

Сорокин сознательно отказался привлекать к проекту профильных игроков. «Девелоперам было выгодно сотрудничать с одним крупным якорным арендатором. Кроме того, у нас была своя концепция центров», — рассказывает он. Как утверждает Сорокин, все дело в деталях. «Меня возмущает, что обычно в кинозалах нет гардеробов. У нас — есть. Наши детские площадки мы сознательно развели так, чтобы малыши не общались с подростками», — замечает он с гордостью.

Для фуд-корт «Созвездие развлечений» оформляет не только место продаж, но и зону, где расставлены столики. Хотя, как правило, в большинстве ТРЦ, где открыты отдельные сетевые фаст-фуды, эту зону оформляет владелец центра. «Естественно, он стремится сознательно сэкономить на этой зоне. Мы же пытаемся создать здесь наиболее комфортную обстановку для наших гостей: например, ставим плазму и проводим бесплатный для посетителей интернет», — говорит Сорокин. Блюда в его фуд-корте будут принципиально отличаться от стандартного меню фаст-фудов. «Вместо традиционной для этого рынка еды мы предлагаем близкую нам русскую кухню в ресторане обслуживания «Щедрый каравай». Даже

ДОСЬЕ

«ПЛАНЕТА БОУЛИНГ» была создана в 1994 году. К 2006 году фирма владела восьмью боулинг-центрами и являлась крупнейшим игроком в своем сегменте. Летом того же года компания была переименована в «Планету развлечений». Под этим брендом она стала создавать в регионах развлекательные центры под названием «Созвездие развлечений», которые объединяли боулинг, детскую площадку, фудкорт и кинотеатры. Пока компанией открыты три «Созвездия»: в Ижевске, Казани и Самаре. «Планета развлечений» принадлежит группе физических лиц, и в их числе президент компании Александр Сорокин. В прошлом году блокпакет ее акций приобрел владелец парфюмерно-косметической сети «Л'Этуаль» Максим Климов. Компания не раскрывает свои финансовые показатели, обещая, однако, летом показать аудированную отчетность за 2007 год.

НОУ-ХАУ

Компания «Планета развлечений»:

- создала новый формат развлекательных центров, соединив боулинг, детскую площадку, ресторанный дворик и кинотеатр;
- заключила соглашения о долгосрочной аренде помещений с крупными девелоперами, специализирующимися на строительстве ТРЦ;
- первой вышла на свободные рынки в Сибири.

РЫНОК

СЕГОДНЯ В РОССИИ насчитывается более 550 боулинг-центров, а количество функционирующих дорожек для боулинга перевалило за 4200. Оборот российского рынка боулинга по итогам 2006 года достиг \$300 млн. Уровень насыщения отрасли составляет лишь 12–14%.

В Москве сейчас 70 боулинг-центров. В последние два года их число существенно не увеличивается и не уменьшается. В Петербурге функционирует 24 таких комплекса. Третье место занимает Казань с 13 клубами, за ней следуют Екатеринбург и Краснодар (по семь боулингов).

Оценивать рынок сложно потому, что большинство боулингов являются одиночными проектами. Крупнейшими в отрасли сетями считаются «Созвездие развлечений», «Космик» и «Боулинг-сити». У «Космика» сейчас 12 центров, из которых четыре расположены в регионах, у «Созвездия» — 11 (лишь один — в Москве). Третий оператор «Боулинг-сити» представлен тремя центрами в Петербурге.



«Созвездие развлечений» стремится занять все сегменты осваиваемого им рынка

его интерьер мы стилизовали под русскую избу», — говорит Сорокин. Сам он считает американские фаст-фуд и газированные напитки отравой, и даже запретил употреблять их своим детям.

Важнейшее из искусств

В ТОМ, что концепция выбрана верно, компания убедилась в прошлом году, когда в Москве один за другим закрылись боулинг-клубы «Катапульта», «Субмарина», «Шторм», «Каланча». А основной конкурент «Планеты» — «Космик» — через полгода после Сорокина объявил, что делает упор на расширение ассортимента развлечений и начинает развивать детскую площадку, спорт-бар и рестораны наряду с боулингом и бильярдом.

Но новый формат «Планеты развлечений» отличался от других предложений на рынке. Ни один из развлекательных центров не стал заходить на совершенно чужой рынок — кинопрокат, где действует конкуренция жестче и есть свои сильные игроки. «В ТРЦ кинотеатр отчасти конкурирует с боулингом, к тому же в этом сегменте тяжело бороться с федеральными кинотеатрами», — объясняет владелец «Космика» **Владимир Анненков**. К тому же «Планета развлечений» немно-

го опоздала с выходом на рынок. «Активная региональная экспансия киносетей, прежде всего в европейской части России, началась в 2006 году, когда „Планета развлечений“ создала свой первый кинотеатр. Так что компании придется столкнуться с достаточно серьезной конкуренцией на этом рынке», — считает аналитик «Невафильм Research» **Ксения Леонтьева**.

В «Планете развлечений» такие разговоры вызывают усмешку. Главное, что проект нравится девелоперам. «Застройщики рассмотрели перспективность привлечения боулингов. Все дело в том, что кинотеатр — это место, куда приходит много народа. Боулинг такого трафика не дает, но формирует у потребителя лояльность, и тот ходит в центр регулярно. Совмещение двух этих групп в одном месте дает огромные преимущества любому торговому центру», — говорит **Карина Маликова**, генеральный менеджер по России и странам СНГ Brunswick Bowling & Billiards — компании, производящей оборудование для боулинга.

Новые горизонты

ПРЕДЛОЖЕНИЯ от девелоперов начали поступать «Планете развлечений» еще до официальной презентации нового

формата. Летом 2006 года Александр Сорокин объявил о том, что его компания достигла договоренности с DVI Group и УК «Молл менеджмент».

Первый центр «Созвездие развлечений» открылся в декабре 2006 года в Самаре, второй — в марте 2007 года в Казани, третий — в августе в Ижевске. Самарский и казанский центры были построены в ТРЦ, принадлежащих «Молл менеджменту», а комплекс в Ижевске — на территории молла DVI Group. Площадь одного развлекательного центра составляет 10–12 тыс. кв. м, и все они, кроме ижевского, имеют кинозалы. По словам Сорокина, создание каждого центра обошлось ему более чем в \$10 млн. «Когда заключались контракты, девелоперы настаивали, чтобы мы выкупили часть ТРЦ в собственность, что и привело к высокой долговой нагрузке. Сейчас правила на рынке поменялись, и мы просто арендуем площади на очень долгий срок. Правда, по более низким ценам, чем остальные арендаторы», — говорит бизнесмен.

В июле 2007 года Александру Сорокину сделали предложение, от которого было невозможно отказаться. На него вышли «Многофункциональные центры» (МФО),

принадлежащие компании известного бизнесмена **Вадима Варшавского**, — «Электросталь России». МФО разработала проект строительства сети ТРЦ под брендом «Евразия», предложив «Мосмарту» и «Планете развлечений» стать его якорными арендаторами. Отказываться было нельзя: главным преимуществом нового проекта является месторасположение центров. Два ТРЦ уже строятся: один в Новосибирске (50 тыс. кв. м), другой в Кемерове (40 тыс. кв. м). Еще два комплекса скоро начнут возводиться в Таганроге и Шахтах (Ростовская область). «Всего мы планировали построить в течение пяти лет пять комплексов. Однако, учитывая, что у нас уже четыре проекта, их, скорее всего, будет больше», — говорит гендиректор МФО **Мете Дугуоглу**.

Все дело в том, что Сибирь остается практически неосвоенной территорией как для владельцев кинозалов, так и для боулинговых центров. Согласно данным сайта «Весь боулинг России», в Сибири всего 403 дорожки для боулинга. Меньше — только на Дальнем Востоке (156). Для сравнения: в Центральном федеральном округе их 1370. Что касается кинозалов, то, по словам Ксении Леонтьевой, в Сибири федеральные сети пока представлены слабо. «Что касается плотности экранов, то сейчас в Москве этот показатель составляет 3,3 зала на 100 тыс. жителей, а в крупных городах Сибири (с населением свыше 300 тыс. жителей) он колеблется от 3,0 (в Новосибирске) до 1,0 (в Красноярске и Чите), а в том же Кемерове он составляет на сегодняшний день 2,5 зала на 100 тыс. жителей», — говорит она.

Глава «Кемеровского киновидеоцентра» **Алексей Левин** подтверждает эти оценки. «У нас в городе всего четыре кинотеатра, которые до мультиплексов явно не дотягивают. Так что современный центр привлечет внимание. Правда, ехать до него пока нужно на автомобиле: ТРК строится за городом, что может несколько снизить его привлекательность для молодежи, не имеющей машин», — замечает он.

Условное одиночество

КОНКУРЕНТЫ обещают, что «Созвездие развлечений» недолго будет оставаться в одиночестве. Например, компания «Космик» уже построила четыре центра в регионах: в Уфе, Костроме, Санкт-Петербурге и Краснодаре. Кроме того, владельцы сетей кинозалов готовы приспособиться под новые требования девелоперов.

«Если действительно удастся построить за год не менее пяти „Созвездий“, мы сможем составить достойную конкуренцию лидерам рынка»

Так, пятая по величине российская сеть кинозалов «Формула кино» (владеет 14 кинозалами с 58 залами в общей сложности) в конце прошлого лета заявила, что также собирается создавать развлекательные зоны, включающие, помимо кинотеатра, боулинг, детские аттракционы и ее собственные рестораны. Площадь новых центров будет составлять до 8 тыс. кв. м. Первый кинотеатр «Формула кино» с собственной зоной развлечений, возможно, начнет принимать посетителей уже в конце 2008 года. Кроме того, о подобных проектах заявил «Киномакс», а «Русский кинопрокат» уже открыл в Пензе в феврале текущего года центр площадью 7 тыс. кв. м, где есть виртуальный боулинг, бильярд, лучный и интерактивный тир, игровые автоматы и фудкорт. Причем по масштабу «Планета развлечений» не дотягивает даже до киносетей из первой де-

сятки. Пока в ее распоряжении только два кинотеатра с 16 залами. А компания, занимающая десятое место в рейтинге, — «Люксор» — владеет восемью кинотеатрами с 31 залом.

Но Сорокин говорит, что конкурентов не боится. «Они все существуют на рынке много лет, но развивать региональное направление большинство из них только начинают. Если нам действительно удастся, как мы и запланировали, построить за год не менее пяти „Созвездий“, то мы сможем составить достойную конкуренцию лидерам рынка», — грозит он. Впрочем, конкуренты ждать не собираются. Тот же «Люксор» в конце прошлого года анонсировал разработку новой стратегии и выход в регионы. Похоже, что стать одним из лидеров рынка развлечений Александру Сорокину будет все же не так просто, как он рассчитывает. **СФ**



direct mail

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

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

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

Коммерсантъ | www.kommersant.ru

реклама

конкуренция

частная практика

В то время как массовый сегмент шоколадного рынка практически застыл на месте, премиальный сектор только набирает обороты. Однако самые вкусные конфеты уже съедены.

Крокодилы в шоколаде

текст: **Юлия Гордиенко**



Три года назад на кондитерской фабрике «Конфаэль» для частного клиента изготовили шоколадного крокодила длиной четыре метра и весом почти в тонну — «рептилию» доставляли заказчику при помощи подъемного крана.

Подарок был в какой-то мере символичным. Теперь гигантскими транснациональными FMCG-крокодилами населен весь рынок премиального шоколада: из восьми игроков, на которых, по данным «Бизнес Аналитики» приходится 87,6% этого сегмента, не осталось ни одного российского.

Премиальный сегмент — это шоколадные конфеты стоимостью свыше 500–550 руб. за килограмм. Пока это даже не пятая часть шоколадного рынка. Так, по подсчетам **Илоны Тарасовой**, пресс-секретаря компании «А. Коркунов» (Одинцовская КФ), в 2007 году объем премиального сегмента составил 17,4 тыс. тонн, а рынок целиком — 104,3 тыс. тонн. Похожая ситуация и в денежном выражении: аналитик ИК «Финам» **Сергей Фильченков** оценивает шоколадный рынок в \$3,7 млрд, но на дорогостоящие конфеты из них приходится лишь \$700 млн.

Пока россияне не самые большие сладстолюбы: если среднестатистический житель России ежегодно съедает 4,4 кг шоколада и шоколадных изделий, то житель Германии — 8,4 кг, а швейцарец — 10,6 кг. Однако, уверяют аналитики, с ростом доходов российский потребитель распробовал, что значит хороший шоколад. «Как только у людей появились деньги, они стали покупать более дорогие конфеты», — отмечает директор по маркетингу кондитерской фабрики «Рузанна» **Юлия Бабурина**. В последние годы рынок премиального шоколада рос ударными темпами. Прибавляя 15–20% в год против 3–5% в целом по рынку, он выгодно смотрелся на фоне массового сегмента, который переживал эпоху за-

стоя. Аналитики Euromonitor полагают, что расти премиальный сектор будет вплоть до 2011-го. Неудивительно, что на него начали сползаться «крокодилы».

На закуску

ПЕРВЫМ попался «А. Коркунов»: в январе 2007 года 80% компании купила корпорация Wrigley, заплатив \$300 млн, — этот рекорд на рынке не побит до сих пор. К моменту покупки «А. Коркунов», по оценкам «Бизнес Аналитики», держал 29% премиального сегмента шоколадных конфет и уступал лишь итальянской компании Ferrero (31,1% на конец 2006-го).

Другая покупка прогремела ближе к концу года: в ноябре к концерну Nestle, производящему «Золотую марку», отошла Рузская кондитерская фабрика (КФ «Рузанна»), которая в 2004-м вывела премиальный бренд «Комильфо». На рынке сделку оценили в \$220 млн, несмотря на то, что позиции «Комильфо» (7,3% рынка на конец 2007 года) были не столь блестящими, как у «А. Коркунова». «Как только появляется интересный производитель, который способен оттянуть на себя долю у больших игроков, его тут же приобретают. Ведь основные держатели кондитерского рынка — транснациональные компании с иностранным капиталом, — объясняет Юлия Бабурина. — Им проще купить компанию, чем терпеть конкурента».

Однако не все «крокодилы» искали жертву для поглощений. Некоторые из них пробовали укрепиться на рынке самостоятельно — и не всегда удачно. Так, Юлия Бабурина приводит в пример Cadbury, чья марка «Комплимент» громко вышла на рынок еще в 2001–2002 годах, но в итоге уступила позиции появившемуся позднее «Комильфо». «По сути конфета была такая же, как у „А. Коркунова“, только гораздо дороже: чтобы ее продать, нужно было выстраивать сильный и дорогой имидж», — объясняет причину провала эксперт. К неудачным примерам коммерческий директор крупного шоко-

Подарок оказался символичным. Теперь гигантскими транснациональными FMCG-крокодилами населен весь рынок премиального шоколада

ладного дистрибутора «Ай-Си-Эс» **Алексей Ражба** относит бренд «Держава» от Mars и марки «Каруна» и «Дел Арте» от Kraft Foods (последняя, в частности, прожила лишь полгода).

Kraft Foods, выпускающий недорогие марки шоколада Alpen Gold и «Воздушный» на своей Покровской кондитерской фабрике, крокодиловы слезы проливать не стал и осенью прошлого года вызвал на помощь тяжелую артиллерию: запустил в России премиальный бренд Cote d'Or, имеющий за плечами 125-летнюю историю. «Игроки такого масштаба готовы какое-то время даже терпеть убытки, чтобы завоевать свою долю», — отмечает аналитик компании «Тройка Диалог» **Виктория Гранкина**. Kraft Foods сразу выстрелил мощной рекламной кампанией: ТВ, пресса, «наружка», промоакции в точках продаж. Ставку новый бренд, по словам ведущего специалиста по маркетингу Kraft Foods **Юлии Корсаковой**, планирует сделать на потребителей, которым важно подчеркнуть свой статус. Возможно, поэтому по стоимости конфет Cote d'Or перешагнул всех основных игроков — от «Комильфо» и «А. Коркунова» до Ferrero Rocher и «Рафаэлло». Участники рынка видят в этом очередную ошибку Kraft Foods. «Расценки на премиальный шоколад начинаются от 550 руб. за килограмм, а Cote d'Or стоит почти в два раза больше», — отмечает игрок, пожелавший сохранить анонимность. Впрочем, полагает Алексей Ражба, шансы потеснить традиционных лидеров рынка — «А. Коркунова» и Ferrero — у Kraft Foods все же достаточно высоки. «Cote d'Or — один из самых известных старых мировых брендов, и при общей тенденции к увеличению премиального сектора он сможет занять достойное место на полках», — утверждает эксперт.

Тем временем за «достойное место на полках» и так развязалась настоящая битва: компании принялись срочно расширять премиальный ассортимент. Так, в 2007 году «А. Коркунов» закупил новое оборудование для производства конфет «Валенсо», в которых начинка помещалась в специальную вафельную корбочку. Nestle ввела новую десертную линию «Флер Д'Оранж» и «Вишневый ноктюрн», а также конфеты в коробке «Золотая вершина». Ferrero вывел на рынок конфеты «Коллекшн» с темным шоколадом, фисташкой и классической начинкой Ferrero Rocher. Кроме того, в конце января 2008 года компания заключила контракт с голландским девелопером «Ви-парк» на покупку земли и совместное строительство завода во Владимирской области: до сих пор Ferrero оставался единственным крупным игроком, не имевшим своего производства в России.

Яркая птичка

«КОНФАЭЛЬ» игроком премиального сегмента не назовешь: компания во главе с **Ириной Эльдархановой** сама создала себе нишу. Штучный шоколад ручной работы, собственный штат скульпторов, которые высекают шоколадные картины и статуи, — ком-

пания живет по законам фэшн-индустрии, меняет за год 80% ассортимента и как может открещивается от кондитерской сферы, считая себя игроком на рынке подарков. Среди ее шедевров — шоколадная виолончель для английской королевы, преподнесенная ей **Мстиславом Ростроповичем**, шахматы для **Гарри Каспарова**, 96-киллограммовый лев для **Льва Лещенко**.

Компания стала первым игроком, который начал развивать собственную сеть шоколадных бутиков: сейчас она насчитывает около 20 магазинов и павильонов в торговых центрах. Еще столько же, по словам директора по маркетингу «Конфаэль» **Нatalьи Старкиной**, планируется открыть в следующем году. Однако если в изготовлении шоколадных скульптур компании нет равных, то на рынке бутиков, в которых продаются конфеты ручной работы, ей все же в спину дышат другие игроки. Так, в прошлом году франшизу на развитие в России магазинов премиального бельгийского шоколада Das-kalides получила группа компаний «Та-шир», в конце 2007-го вышла на рынок французская сеть Desig, планирующая продавать конфеты ручного приготовления и открыть за год десять бутиков.

Впрочем, «Конфаэль» и тут всех переиграла, заключив в марте этого года контракт на аренду с сетью Metro Cash & Carry: до сих пор ритейлер свою площадь сторонним компаниям не предоставлял. В «Конфаэль» от контракта ждут многого, рассматривая сеть как место, где чаще всего покупаются корпоративные подарки, — именно заказы корпоративных клиентов и составляют большую часть доходов компании. На рынке стратегию считают разумной: Metro сможет обеспечить «Конфаэль» большой покупательский поток. Если проект не забуксует и компании удастся выполнить все планы по открытию новых бутиков, то «Конфаэль» окажется той самой смелой птицей, которая рискнула прогуляться по пасти крокодила — и осталась цела.

\$28,9 млн составил российский рекламный бюджет Ferrero в 2006 году, по оценке OMD Media Direction

Ferrero даже нешоколадные конфеты сделала частью шоколадного рынка

«А. Коркунов» — самый дорогой шоколадный бренд



DPA/PHOTAS



ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

Ferrero

Европейский лидер производства шоколадных конфет, компания Ferrero в России работает с 1997 года. С учетом марки «Рафаэлло» лидирует в премиальном сегменте рынка шоколадных конфет.

Доля рынка в 2006 году*: 31,1%

Доля рынка в 2007 году*: 34%

Стратегия: параллельное развитие двух премиальных брендов: шоколадного Ferrero и нешоколадных конфет «Рафаэлло».

Тактика: компания первой на рынке стала упаковывать в коробки нешоколадные конфеты. Бренд «Рафаэлло» сумел не только составить конкуренцию шоколадным конфетам, но и настолько вписался в рынок, что теперь учитывается аналитиками в его общем объеме. В прошлом году компания расширила премиальный ассортимент, запустив конфеты Collection, а в начале 2008 года заявила о совместном проекте с голландским девелопером «Ви-парк» по строительству производственного комплекса во Владимирской области площадью 90 тыс. кв. м. В него Ferrero планирует вложить около 200 млн евро, а мощность предприятия должна составить 25 тыс. тонн.

Проблемы: до сих пор главной проблемой Ferrero было отсутствие в России собственного производства. Пока компания импортирует продукцию из Польши, теряя на таможенных пошлинах.

Результат: лидерские позиции в премиальном сегменте, высокая узнаваемость брендов.

Новые цели: сохранить лидерство на рынке, запустить собственное производство в 2009 году.

* данные «Бизнес Аналитики» (по Ferrero — с учетом доли конфет «Рафаэлло»; Nestle — без учета доли купленной в ноябре 2007 года Русской КФ)

«А. Коркунов»

Компания, основанная **Андреем Коркуновым**, появилась на шоколадном рынке в кризисном 1998 году. Спустя девять лет перешла под контроль международной корпорации Wrigley. Главный актив компании — Одинцовская кондитерская фабрика.

Доля рынка в 2006 году*: 29%

Доля рынка в 2007 году*: 28,8%

Стратегия: с момента выхода на рынок компания сконцентрировалась на работе в премиальном сегменте и выстраивании сильного именного бренда.

Тактика: компания с нуля построила кондитерскую фабрику в Одинцовском районе. В 2001 году она расширила свои мощности, построив дополнительный цех по производству шоколадных изделий. В 2004 году на Одинцовской кондитерской фабрике было начато производство конфет класса супер-премиум.

В 2007 году компания закупила новое оборудование для производства конфет «Валенсо», которые сейчас активно продвигает.

Проблемы: компания планировала создать сеть бутиков «А. Коркунов», где продавала бы конфеты ручной работы, однако так и не смогла сделать проект рентабельным: открыв один магазин на Лубянке, компания отказалась от развития собственной розницы.

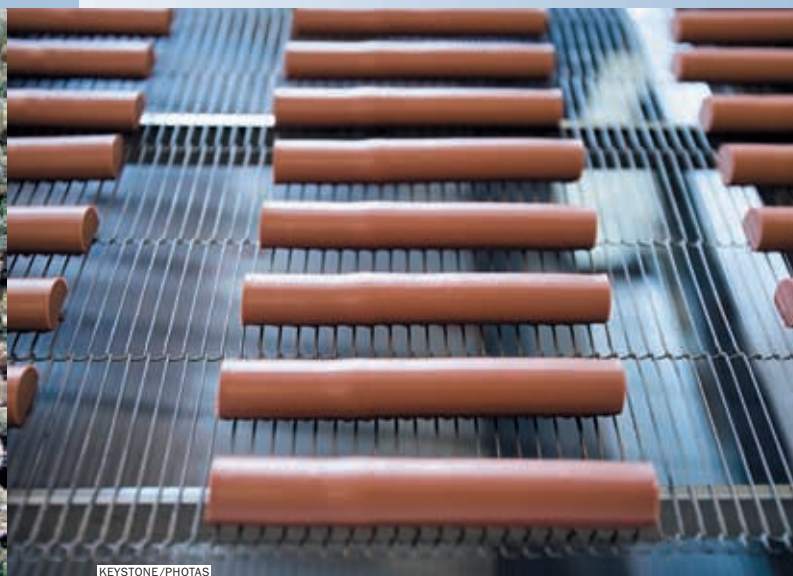
Результат: «А. Коркунов» входит в число самых узнаваемых российских брендов. В январе 2007 года 80% акций «Коркунова» было продано корпорации Wrigley за рекордную для рынка сумму \$300 млн. Объем производства в 2007 году достиг 11,5 тыс. тонн.

Новые цели: наращивать производство и увеличивать объемы продаж.

\$9 млн инвестировал фонд Mint Capital в группу «Натуральные продукты», выпускающую конфеты под маркой «Фруже»

Утерянные позиции Nestle наверстывает за счет поглощений

РКФ оказалась слишком лакомым куском, чтобы избежать продажи



KEYSTONE/PHOTAS



DPA/PHOTAS

Nestle

В премиальный сегмент компания вышла в 2000 году под брендом «Золотая марка». В ноябре 2007 года Nestle поглотила Русскую кондитерскую фабрику: сумму сделки на рынке оценили в \$220 млн.

Доля рынка в 2006 году: 11,6%

Доля рынка в 2007 году: 9,2%

Стратегия: в отличие от двух других лидеров рынка, сконцентрированных на премиальном сегменте, имеет широкий портфель как дорогих, так и массовых брендов.

Тактика: в конце 2006 года компания перезапустила бренд «Золотая марка». Перезапуск сопровождался крупной рекламной кампанией, для которой Nestle пригласила известного ресторатора Аркадия Новикова. Кроме того, в 2006–2007 годах компания существенно расширила свою продуктовую линейку.

Проблемы: ребрендинг дал лишь кратковременный эффект: уже в 2007 году компания серьезно сдала свои позиции, потеряв свыше 20% рыночной доли. С покупкой Русской кондитерской фабрики (РКФ), имеющей сильный премиальный бренд «Комильфо», Nestle улучшит пошатнувшиеся позиции, однако даже после этого она будет проигрывать лидеру рынка, компании Ferrero, практически вдвое.

Результат: покупка РКФ позволила Nestle избавиться от ближайшего конкурента, так что в ближайшем будущем позиции компании в качестве третьего по величине игрока рынка премиального шоколада ничего не угрожает.

Новые цели: интегрировать «Русскую кондитерскую фабрику» в структуру бизнеса Nestle.

Русская кондитерская фабрика

Группа компаний РКФ занялась выпуском премиальных шоколадных конфет «Комильфо» в 2004, спустя семь лет после основания, и довольно быстро завоевала позиции второго крупнейшего российского игрока после «А. Коркунова».

Доля рынка в 2006 году: 5,7%

Доля рынка в 2007 году: 7,3%

Стратегия: помимо шоколадных конфет развивает еще несколько продуктовых направлений: суфле, фрукты в шоколадной глазури, шоколадные медальоны и др.

Тактика: вложила \$6 млн в продвижение бренда. Выбрала имидж конфет для эмансипированных женщин, дистанцировавшись от рафинированных образов «А. Коркунова» и Ferrero. Сделала серьезную ставку на собственную рецептуру и оригинальную упаковку: в частности, создала не имеющую аналогов на рынке четырехуровневую упаковку. Вышла на рынок Японии, заключив контракт с местными дистрибуторами.

Проблемы: долгое время компания испытывала нехватку производственных мощностей, однако за последние пять лет довела их до 20 тыс. тонн в год.

Результат: в ноябре 2007 года владельцы компании — **Сергей Воробьев** и **Рустам Сулейманов** (им принадлежало по 40%) и миноритарные акционеры продали «Рузанну» Nestle, по оценочным данным, за \$220 млн. В конкурсе на покупку фабрики участвовали также Kraft Foods и Fazer Chocolates Ltd.

Новые цели: в планах нового собственника дальнейшее наращивание мощности Русской кондитерской фабрики и усиление региональной экспансии приобретенных брендов. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с40
мысли → с42
деньги под ногами → с43
методы → с44
своя игра → с45

Технологические стартапы еще не успели стать заметным явлением в российской экономике, но уже были распознаны как новый перспективный рынок.

Ранние старты

текст:
константин бочарский
иллюстрация:
анна музыка

Л юбимым словом регионального директора Intel в России и СНГ **Дмитрия Конаша** в интервале с 15.00 до 17.00 13 марта 2008 года было слово «экосистема». Выступая на мероприятии, посвященном созданию Инвестиционно-технологического альянса, Дмитрий произнес его два десятка раз. Второе место разделили слова «инновации» и «инфраструктура».

Инвестиционно-технологический альянс — инициатива российских отделений компаний Intel, Microsoft и Национального содружества бизнес-ангелов (СБАР). Заявленная цель альянса — налаживание стабильного потока проектов, которые могли бы поступать «на вход» инвестиционных фондов, а также стратегических инвесторов. Главный объект внимания — начинающие российские предприниматели, занимающиеся высокими технологиями.

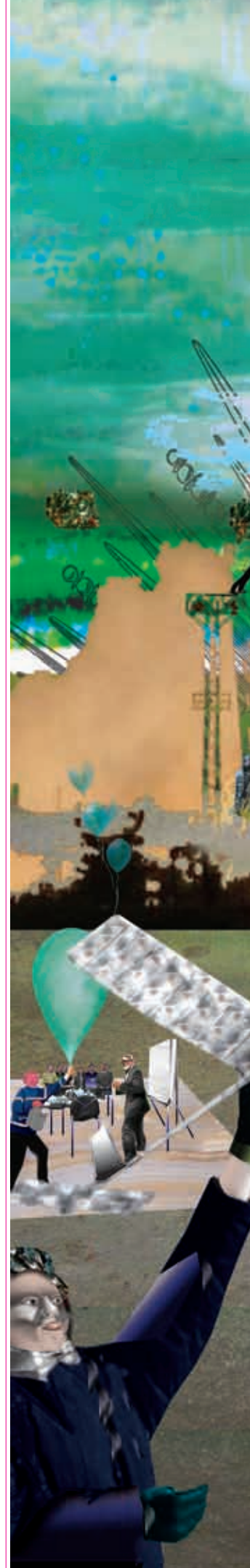
Забота Intel и Microsoft о российских стартаперах имеет вполне прикладной характер. «Мы платформенная компания, — говорит генеральный директор Microsoft в России **Биргер Стен**. — Чем больше софтверных стартапов появляется на свет, тем больше приложений под нашу платформу создается».

Точку зрения инвесторов сформулировал **Александр Каширин**, председатель СБАР: «Нам часто приносят интересные идеи, но невозможно давать деньги под идею. Для разговора с инвестором требуется владение бизнес-языком».

Разработчики ПО, поставщики «железа», инвесторы — все заинтересованы в развитии технологического предпринимательства. Отрасль стартаперов, еще не успев сформироваться, испытывает давление сразу с двух сторон. С одной находятся те, кому выгодно ее развивать, с другой — те, кто стремится ее эксплуатировать.

Пищевая цепочка

«ЕЩЕ В 1957 ГОДУ **Роберт Солоу** установил, что производительность труда — самый важный фактор экономического развития — зависит от инноваций», — провозглашает генеральный директор российского отделения Microsoft **Биргер Стен**. И рисует человечка. «Эмпирически мы установили, что там, где много разработок, наш бизнес





Отрасль стартаперов, еще не успев сформироваться, испытывает давление сразу с двух сторон. С одной находятся те, кому выгодно ее развивать, с другой — те, кто стремится ее эксплуатировать

здоров», — заключает он. Каждый год, по данным Биргера Стена, ИТ-рынок в России растет на 20%. Возможно, и больше. Зато доля рынка программного обеспечения занимает в экономике очень скромное место: всего 0,15% ВВП. «При том что, допустим, в Индии этот показатель равен 5–6%, — замечает Стен и продолжает: — Известный факт — треть великих математиков находится в России. Получается, интеллектуальный капитал есть, а влияния на экономику нет. Это мы и хотим изменить».

Человечек, которого нарисовал Стен, олицетворяет стартапера в самом начале пути. Впереди у него встречи с бизнес-ангелами, которые помогут преодолеть этап «посевной», венчурные капиталисты, которые поддержат его на этапе стартапа, и фонды прямых инвестиций, которые заинтересуются компанией на этапе роста. «Это цепочка от таланта до продукта, — замечает Стен, — но где-то в самом начале цепочки есть провал».

Александр Локтев, генеральный директор бизнес-инкубатора Inventure, учрежденного инвестфондом Russian Media Ventures также рисует путь, проходя по которому, идея превращается в продукт. Его карандаш двигается справа налево по линии цикла венчурного инвестирования, от конца к началу. Александр зачеркивает стадии start-up и seed и ставит галочку где-то в пустоте, на полях листка. «Это этап pre-seed, — поясняет он. — Здесь чаще всего нет ничего, кроме идеи». Вот где возникает то, что затем станет главным активом стартаперской индустрии.

Герои, на выход!

«НАМ НУЖЕН ГЕРОЙ, — говорит Биргер Стен. — Нужно найти молодых... или даже пожилых... тех, кто сможет создать успешные проекты и кто „сделает рынок“, послужив его знаменем».

Идея поиска героев близка не только господину Стену. Полгода назад **Елена Масолова** и **Вячеслав Солоницын** ходили по скрипящему строительному мусору в городе Троицке и прикидывали, как расселить здесь первые команды своего бизнес-акселератора.

Елена Масолова поступила на экономический факультет в Высшую школу экономики в 2002 году, а на пятом курсе познакомилась с будущими партнерами по фонду «Рувенто», который был создан в 2007-м. Партнеры были существенно опытнее Елены, которая еще только писала диплом. У них уже было высшее образование, степени MBA и участие в первых стартапах. «Тогда у нас была одна бумажка с текстом о том, что в России есть потенциал, но нет компании, которая могла бы его реализовать», — вспоминает Елена. Сейчас у фонда есть и партнеры, и портфельные проекты, а в сентябре прошлого года возникла идея бизнес-акселератора.

«Отличие „акселератора“ от классического бизнес-инкубатора в мотивации, — объясняет Елена. — Стартапам нужны стимулы для быстрого развития». И три ключевые особенности бизнес-



Александр Локтев намерен построить первый в России бизнес-инкубатор полного цикла

акселератора AddVenture, который строят Масолова и Солоницын: дедлайн, контроль и конкуренция.

Образцом для подражания «Рувенто» выбрал Y-Combinator — известный американский проект по выращиванию стартапов. Как и американский прототип, AddVenture предлагает небольшую сумму и фиксированный срок работы над проектом. «Но, сидя в интернет-кафе, Google не создашь», — добавляет Елена. Поэтому AddVenture занялся организацией быта для своих подопечных.

Помещение для бизнес-акселератора партнеры присмотрели в подмосковном Троицке. Первый раз ехали туда на маршрутке. Получивший не так давно почетное звание наукограда, Троицк был занят созданием технопарка. На его площадях и разместится AddVenture. На вопрос, на что внешне будет похож «акселератор», Масолова пожимает плечами: «Ничего особенного. Евроремонт, компьютеры, столы. Было одно большое помещение. Решили: если что, можно там поставить раскладушки, чтобы ночевать, когда некогда будет уходить домой». О раскладушках Елена говорила совершенно серьезно.



Елена Масолова и Вячеслав Солоницын готовы заниматься даже организацией быта для носителей великих идей

Елена и Вячеслав планируют населить бизнес-инкубатор стартаперами со всей страны. Уже сейчас у них на рассмотрении проекты из Новосибирска, Петербурга, даже из Калифорнии. Чтобы не пришлось жить на раскладушке в стенах инкубатора, каждый участник получает стартовый капитал — \$5 тыс., на которые он может снять квартиру в Троицке («Аренда здесь гораздо ниже, чем в Москве», — замечает Елена) и вообще дожить до финала. За три месяца команда должна успеть превратить свою идею в продукт, достойный быть вынесенным на суд инвестора. Доработать технологии, составить бизнес-план, подготовить презентацию, создать прототип — в общем, всячески постараться, чтобы убедить представителей инвестфондов и бизнес-ангелов сделать первую инвестицию в проект. Сам же «акселератор» получает небольшую долю во возвращенных в его стенах стартапах.

Идея бизнес-акселератора чем-то напоминает сценарную заставку телеигры «Последний герой» или «Фабрика звезд». Но точно не «Дом-2». Вечно ждать, когда «зародится любовь», здесь не собираются. В случае успеха проект перейдет из фазы seed в фазу start-up. Или же его автору придется вернуться домой. Фабрика звезд для него будет закрыта.

Технологическая воронка

«ИДЕЮ БИТ — конкурса «Бизнес инновационных технологий» — я придумал, когда переезжал в Россию из США», — рассказывает **Дмитрий Репин**. — Хотел создать веселый, тусовочный проект, чтобы познакомиться и интегрироваться в местное технологическое, инвест- и предпринимательское сообщество». В США Дмитрий Репин работал исследователем в знаменитом Массачу-

сетском технологическом институте (MIT), был участником нескольких финансово-технологических стартапов. А переехав в Россию, получил должность профессора Высшей школы экономики и познакомился с **Игорем Пичугиным**, руководителем проекта в области информационных технологий — iOne. Репин и Пичугин не стали строить инкубатор. Они создали воронку, попав в которую проекты сами устремляются через систему фильтров к заветной цели — инвесторам.

По мере превращения идеи в продукт она претерпевает целый ряд метаморфоз. Этот путь похож на путь любого продукта, и для его описания подойдет стандартный график производственного цикла: генерация идеи, поиск ресурсов, командостроительство, организационная фаза, создание прототипа, первый релиз, второй. И в соответствии с концепцией Мура, при каждом переходе на следующий этап продукт поджидает пропасть.

Для того чтобы перебраться через эту пропасть, стартаперу нужны знания, идеи, источники вдохновения, ресурсы, экспертиза, единомышленники, сотрудники, деньги, производственные мощно-

сти, помещения и т. д. Все это продукт, который можно предложить стартапу.

Как и в случае с бизнес-акселератором AddVenture, изобретать велосипед не пришлось. Прообразом БИТ стал конкурс MIT 100K, названный по сумме главного приза — \$100 тыс. Сегодня БИТ — сложная и разветвленная структура, по сути, тот же инкубатор, хотя и не владеющий недвижимостью и не заключающий своих участников в четыре стены. Региональные подразделения БИТ проводят свои этапы конкурса: «БИТ-Поволжье», «БИТ-Дальний Восток», «БИТ-Сибирь» и «БИТ-СПб». Высшие учебные заведения делают свои версии конкурса (HSE 10K в ГУ-ВШЭ и БИТ ФА в Финансовой академии). А победители БИТ получают право выступить на международных конкурсах инвестпроектов. Но главное, что БИТ — это pipeline. Подав заявку, стартапер становится участником технологического процесса — точно такого же, как в настоящем инкубаторе. Он готовит документацию, учится подавать свои идеи инвесторам, понимать их образ мышления и, как следствие, находить убедительные доводы. Вопрос в том, какая инфраструктура вам ближе — распределенная или монолитная.

Изобретательская жила

INVENTURE — микс трех определений: innovation, venture и adventure (инноваций, рискованного предпринимательства и приключения). Александр Локтев, глава инкубатора Inventure, считает такую формулу взращивания стартапов верной. Inventure — самый масштабный и по-настоящему инфраструктурный проект, реализуемый на рынке услуг для стартаперов. Через несколько недель инкубатор займет офис площадью 800 кв. м в бизнес-центре на пересечении Киевского шоссе и МКАД. И будет олицетворять мечту. Комплекс с круглосуточным супермаркетом и кофейней, удаленность от центра и зеленая зона заставляют вспомнить о кампусах американских университетов, вскормивших целую плеяду стартаперов. С достойной формой если не проще, то уж точно приятнее бороться за достойное содержание.

По словам Александра Локтева, Inventure станет первым бизнес-инкубатором полного цикла, созданным в России. Три его главные составляющие — исследовательская лаборатория, технологическая линия по взращиванию и упаковке стартапов и инвестиционный фонд. «Наша задача — поиск идей, команд и технологий», — формулирует Александр Локтев. — Проблема в том, что эти составляющие редко изначально существуют вместе. Для решения проблемы в структуру Inventure включен полный комплект функциональных подразделений, услуги которых могут потребоваться стартаперу. Так удается справиться с недостающими компетенциями.

«Даже на развитых рынках ощущается нехватка инвестиций на стадии „посева“, — развивает мысль Локтев. — Отсюда дефицит объектов для венчурных фондов и фондов прямых инвестиций. Стратегия инкубатора — заполнить этот вакуум и стать поставщиком сырья для последующих производственных циклов».

Цикл жизни инкубатора как инвестфонда рассчитан до 2011 года. Тогда его инвесторы собираются выйти из бизнеса. «Цель не в том, чтобы создать компанию, ценность которой будет формироваться исходя из стоимости принадлежащих ей долей в развивающихся бизнесах, — говорит Локтев, — а в том, чтобы были наработаны компетенции по созданию успешных стартапов с высокой потенциальной стоимостью. В Inventure будет

здан механизм — конвейер, который грамотно выявляет идеи, выстраивает их технологически, коммерчески, грамотно упаковывает и выводит на рынок. Вот эта компетенция и должна обеспечить основную стоимость инкубатора».

Знание — сила

РЯДОМ С ДОМОМ по адресу 367 Addison Avenue, Palo Alto в Калифорнии установлена мемориальная доска. Этот дом — место рождения Кремниевой долины. Вернее, не дом, а гараж, который находится во дворе. Здесь работали видные деятели и зачинатели стартаперского движения **Уильям Хьюлетт** и **Дэвид Паккард** — основатели компании Hewlett-Packard, и здесь они собрали свой первый осциллятор, от которого отсчитывается история корпорации с оборотом более \$100 млрд, а заодно и всего мирового технологического предпринимательства.

Вернувшийся в Россию после работы в MIT Дмитрий Репин прекрасно знал, насколько трепетно относятся к гаражам многие американские предприниматели. Поэтому когда зашла речь о том, как назвать проект, который будет продавать образовательные услуги российским стартаперам, ответ нашелся довольно быстро: StartInGarage.

Имея за плечами опыт БИТ, Дмитрий решил продолжить работу с начинающими предпринимателями. Сегодня на счету StartInGarage семь проведенных программ, обучение по которым прошли более 100 человек. Вспомнив сделанное главой российского Microsoft замечание о героях, я спросил Репина о том, на какие подвиги вдохновила программа тех, кто в ней участвовал. «Имен назвать не могу, но одна софтверная компания, которая до обучения продавала некий продукт за \$500, серьезно изменила свое представление о рынке и стала не менее успешно продавать его за \$30 тыс.», — отвечает Репин. Не уверен, являются ли эти люди героями в понимании мистера Стена, но экономическая целесообразность инвестиций в такое образование налицо.

Есть у StartInGarage и свое сообщество в интернете. Пока в нем всего около 200 человек. Занимаются они все тем же — развитием идей, поиском единомышленников и ресурсов. Создают коммуникационную среду. Пока StartInGarage свой главный продукт видит в знаниях, которые продает. Но есть и те, кто считает главным капиталом именно эту среду.

Инсайт на продажу

ПАРТНЕРЫ **Михаил Пахомов** и **Дмитрий Горшков** тоже разрабатывают экосистему. В концепции, которую они подготовили, так и записано: «Космодром — стартаперская экосистема». Они начали заниматься проектом, еще когда учились в Высшей школе экономики. Делали сайт для своего факультета экономики и финансов, проводили то, что сейчас у интернет-пользователей называется «офлайн-мероприятиями», например встречу студентов своего факультета с **Андреем Илларионовым**, когда тот был советником президента России (в настоящее время — сотрудник американского Института Катона). Михаил хотел с единомышленниками — такими же студентами, как он сам, — создать свой бизнес, но столкнулся с нехваткой знаний и ресурсов. Впрочем, нужды в чужих инсайтах не было. Проект молодые люди писали с себя, решив обратить собственные недостатки в достоинства: мол, научимся на своих ошибках, и можно будет учить других, как запускать свой бизнес. В качестве главных ресурсов проекта в концепции указаны «вдохновение, опыт, networking, люди».

В востребованности своего товара на специфическом рынке начинающих предпринимателей Михаил и его партнеры не сомневаются. Вопрос лишь в том, где взять первичные средства. Авторы «Космодрома» провели уже достаточно переговоров в поисках средств на запуск сайта, но инвесторы считают бизнес-модель проекта недостаточно проработанной. Находясь в самом начале стартаперского пути, команда «Космодрома» в полной мере осознала, что ей необходимо превратиться из группы талантлив-

ых студентов с интересной идеей в команду предпринимателей с проектом, достойным инвестиций. Возможно, этот инсайт и станет ключевым на пути превращения их концепции в реальный бизнес.

Площадка для молодняка

ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ на каверзный вопрос «Кто больше всех выгадал благодаря „золотой лихорадке“ в Калифорнии?» звучит так: «Компания Levi's». А также владельцы лесопилок, поставщики строительных материалов и консервов. Независимо от того, чем заканчивается бум, создатели инфраструктуры всегда остаются в выигрыше. Нужно только понять, какие продукты требуются тем, кто к буму причастен, и что именно является инфраструктурой. Насчет инкубаторов и площадок для взращивания молодняка предприниматели уже все поняли. Остается ждать следующей волны товаров и услуг, которые предназначены для еще толком не сложившейся, но уже кажущейся удивительно привлекательной аудитории стартаперов. **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

Пить спиртные напитки становится все интереснее: производители посуды придумывают рюмки с сюрпризом.

текст: Анастасия Джмухадзе



«**U** немедленно выпил», — повторяет персонаж книги **Венедикта Ерофеева** «Москва—Петушки». Современные потребители предпочитают пить медленно: культура вечеринок становится более усложненной, а любители выпить — разборчивее в том, что и из чего пить. Поэтому все большей популярностью пользуются разнообразные штофы и рюмки, вносящие элемент новизны и необычности в потребление алкогольных напитков.

Сейчас в моду вошла разнообразная «съедобная» посуда. Например, при помощи воды, холодильника и набора Ice Shots за 9 евро можно самому изготовить ледяные рюмки. Специальные пластиковые формы рассчитаны на 12 штук и предназначены для многократного использования, а подставка-поднос сделана для того, чтобы даже на столе оригинальная посуда не потекла. Емкость каждой рюмки — около 30 г, как раз на один глоток.

Для любителей сладостей больше подойдет рюмка-леденец Candy: она полностью отлита из карамели и съедобна. Продавец рюмок магазин Disaster считает, что особенно хороша такая новинка для горьких ликеров, чтобы «подсластить» напиток. Кроме того, содержимое приобретает неожиданный вкус, а «закуска» прилагается. Набор из двух штук стоит 6 евро.

Для тех, кто любит рисковать, предназначена специальная «рулетка»: по краям круга расположены красные и черные стопки, и в зависимости от того, на деление какого цвета попал шарик, надо выпить соответствующий напиток. Как пишут производители Boozeg, «чем больше разных ингредиентов, тем лучше». Видимо, выигрывает тот, кто после такого эксперимента не теряет способность держаться на ногах. Стоит развлечение 22 евро.

Более простой вариант — игра в крестики-нолики рюмками на специальной доске. Перед тем как «сделать ход» стопкой своего цвета, ее придется осушить. Стекланный набор Noughts & Crosses обойдется в 25 евро. □

Своя вилка ближе к телу

Столовый прибор становится продолжением человеческой руки.

В середине февраля группа Design Blog провела конкурс Dining in 2015, где разработчики представляли наиболее интересные концепты и прототипы посуды и приборов будущего. Помимо салатных вилки и ножа со встроенной солонкой и перочницей в номинацию попали приборы китайского дизайнера Жи Шу. Они похожи на наконечники, которые надеваются на указательные пальцы. Человек, пользующийся ими, меньше двигает руками и компактнее сидит за столом — очень актуальное решение для малогабаритных кухонь, где с трудом одновременно обедают двое.



Новый поворот

Даже такой проверенный способ похудеть, как вращение обруча, можно модернизировать.

Для тех, кому хочется стать обладателем красивой талии без всяких усилий, хулахуп слишком утомителен. Компания Perfect представила уникальный тренажер для фитнеса на рабочем месте или дома — Perfect Hawaii Chair. Это стул, сиденье которого совершает круговые движения, хотя основная часть остается неподвижной. Таким образом, человек на стуле непроизвольно двигается, как при кручении обруча. Тренировки не мешают просмотру телевизора и даже работе, а нужный эффект достигается гораздо быстрее, чем при «дедовском» способе. Стоит устройство \$293,96 и продается в США, Канаде и Вьетнаме.



Когда не хватает слов, дарят цветы. Если и этого недостаточно — цветы «говорят» за дарителя. Бутоны с надписями стали новой нишей на рынке флористики и подарков. текст: Анастасия Джмухадзе

За словом — к цветку



по всему миру франшизу Business-in-a-Box, благодаря которой человек может получить готовый бизнес».

В конце 2006 года в Петербурге тоже появились «Говорящие розы». Вложения в компанию составили \$500 тыс. Она приобрела франшизу Speaking Roses на всю территорию России. «Лучше всего продаются эквадорские розы и тюльпаны, а самые популярные надписи — признания в любви», — делится информацией Юлия Михайлова, совладелец «Говорящих роз».

Екатерина Говоркова, основатель сайта «Говорящие цветы», рассказывает: «Сейчас я зарабатываю без особых усилий несколько тысяч долларов в месяц, делая на-

Заставить цветы произносить слова оказалось не так сложно — на лепестках роз отлично размещаются пожелания, логотипы и картинки

«Н

икогда не надо слушать, что говорят цветы. Надо просто смотреть на них и дышать их ароматом», — говорил Маленький принц, вспоминая свою говорящую розу.

Американский предприниматель Алан Фаррелл в отличие от героя де Сент-Экзюпери считает, что

понимать слова, «произнесенные» цветами, не менее важно, чем дышать их ароматом. Компания Фаррелла, основанная в 2001 году, так и называется — Speaking Roses («Говорящие розы»). Заставить цветы произносить слова оказалось не так сложно: Фаррелл придумал печатать на внешних лепестках роз пожелания, логотипы и картинки. Изображение наносится на цветок при помощи специального лазерного принтера. Благодаря необычному подходу к старой как мир процедуре дарения цветов «говорящие розы» получили общеамериканскую известность уже в первый год своего существования.

«Клиенты в первую очередь спрашивают, есть ли в комплекте розы с надписями», — рассказывает Рэй Коэн, представитель The Grand America Hotel. Гостиница организует для влюбленных романтические свидания с комплектом подарков. По словам Коэна, продажи этого сервиса Romance Package с появлением «говорящих цветов» выросли втрое.

Годовой доход Speaking Roses — около \$20 млн, у компании есть представительства и франчайзи на всех континентах. «Мы открыли свою нишу на рынке цветов и корпоративных подарков, объем которого составляет до \$100 млрд в год, — с гордостью сообщает Фаррелл. — А сейчас предлагаем

клейки на цветы на обычном домашнем принтере». Ультратонкая пленка для перенесения изображений на лепестки живых цветов производится британской компанией WG. На пленку наносится лазерный рисунок, который затем клеится прямо на лепесток. Если по лепестку провести влажной салфеткой, основа стирается и остается только начертание. «За минуты можно изготовить несколько тысяч изображений, себестоимость каждого — \$0,02 за штуку, стоимость для покупателей — по \$0,2–0,5», — рассказывает предпринимательница.

По словам Екатерины Говорковой, эта мода у нас сейчас набирает обороты, особенно популярны «говорящие цветы» как корпоративный подарок. Стал повышаться спрос на них и в маленьких цветочных магазинах: они покупают стандартные наборы надписей на пленке и предлагают клиенту за секунды украсить цветок нужной картинкой или словами. □

с41

Публичное покаяние бренда входит в моду. Заявить о приверженности своим ценностям можно, указав клиентам на дверь. текст: Алексей Гостев



«О бед», «Учет», «Перерыв» — такие таблички на дверях кафе, магазинов и химчисток стали фирменным знаком эпохи заката СССР. Тысячи мелких предприятий тихо саботировали работу, причиняя неудобства потребителям. «Закрыто для возвращения к нашим корням» — это могло бы стать табличкой из сегодняшнего дня.

В 17.30 по американскому восточному времени 26 февраля все 7,1 тыс. кофеен Starbucks на территории США закрылись на три часа. «Мы будем учиться делать кофе», — заявил CEO Starbucks **Говард Шульц**. Официальное объяснение закрытия — бариста должны изучить новую систему стандартов приготовления кофе, введенную в компании в этом году. На самом деле Шульц говорил о серьезных проблемах в Starbucks на протяжении всего 2007-го, так что последнюю акцию можно считать еще одним эпизодом длительного «брендового покаяния». Основная причина критики собственной компании со стороны основателя самой знаменитой кофейной сети — отход от уникального Starbucks experience. Вместо того чтобы предоставлять посетителям кафе нечто вроде театральной постановки, в которой задействованы все элементы «кофейного опыта» — звуки, запахи, танцевальные жесты бариста, Starbucks превратился в кофейный McDonald's, считает Шульц. Проблема в том, что за театральный спектакль можно требовать премиальные цены, а за McDonald's — нет.

Разумеется, у компании не было никакой технической необходимости закрывать двери для потребителей на целых три часа. Однако тренинг за закрытыми дверями превратил тезис о возвращении к корням в публичное высказывание. Основной смысл акции выглядит успокаивающим: «Все идет в правильном направлении. Компания выздоравливает».

Мы все привыкли к тому, что бренд критикуют конкуренты. В случае со Starbucks сеть сама публично признает свои ошибки. Такое покаяние вполне может ввести в мире моду на «кающиеся бренды». При этом без кофе фанаты Starbucks не остались: конкуренты вроде Dunkin' Donuts обещали в эти три часа предоставлять всем желающим кофе бесплатно. И это тоже высказывание. Starbucks указал клиентам на дверь во имя ценностей своего бренда, в то время как Dunkin' Donuts решил проявить о них заботу. Почему-то в качестве высказывания акция Starbucks кажется гораздо более сильной. □

лучшее из блогов

Билл Тейлор,
основатель Fast Company
CEO Southwest Airlines Гэри Келли встречает Хеллоуин в розовом платье и на шпильках, а председатель совета директоров Херб Каллахер не скрывает, что в паузе между сигаретами не прочь пропустить стаканчик-другой Wild Turkey. Между тем финансовые результаты Southwest Airlines лучшие в индустрии! Вот она, власть корпоративной культуры: чем она необычнее, тем больше шансов на рыночный прорыв. Железное правило.
BLOG: Bill Taylor Game Changer
<http://discussionleader.harvard-business.org>

Мартин Бишоп,
«архитектор брендов»
The Journal of the American Medical Association пишет о любопытных экспериментах. На людей воздействовали электрошоком, после чего давали «анальгетики»: пилюли-плацебо «по 10 центов» и «по \$2,5». Дорогие таблетки одолели боль быстрее: дешевизна ассоциируется с низким качеством. Другое дело — бесплатные продукты. В сознании потребителей «бесплатное» (например, Google) не значит «плохое». Может, халвавые таблетки сработали бы лучше дорогих?
BLOG: Brand Mix
<http://brandmix.blogspot.com>

Сет Годин,
гуру маркетинга
Книги в магазинах сети Borders продаются теперь на 9% лучше прежнего. А все потому, что их начали ставить на полки как бестселлеры — не корешками, а «лицом» к покупателю. При этом каталог пришлось урезать на 10% из-за нехватки места. Стратегия больших неликвидных запасов, когда вы отвечаете на вопрос «а у вас есть?..», сменилась стратегией продаж и маркетинга, когда вы спрашиваете: «Хотите это?». Признаться, может, эта перемена актуальна и для вас?
BLOG: Seth Godin's Blog
http://sethgodin.typepad.com/seths_blog

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Есть правило: надо брать независимых директоров.

На деле ты должен заплатить деньги, чтобы нанять на работу клоунов ”

дунуть и плюнуть

Как успешно вывести компанию на биржу? Это просто: нужно три раза дунуть, шесть раз плюнуть через плечо и потом семь раз отжаться. Если сделаешь так, в Лондоне поймут, что ты свой.

Я не преувеличиваю. Помимо разумных процедур выход на IPO состоит из череды формальных ритуалов, часто не имеющих отношения к реальности. Например, есть правило: надо брать независимых директоров. На деле ты должен заплатить большие деньги, чтобы нанять на работу клоунов.

Мне хотелось бы взять в совет директоров людей, которых я действительно уважаю. Но когда стал разговаривать с кандидатами, оказалось, что у них своих дел полно. Зато всегда готовы посидеть в совете директоров профессиональные бездельники, которые получают деньги за ношение большого красного галстука и умение внимательно реагировать на изменение слайдов в презентации.

Присутствие этих людей в совете не застрахует инвесторов от рисков и не принесет компании пользы. Но мне говорят: если я возьму в совет директоров этих клоунов, мне поверят и купят акции моей компании.

Это часть большой игры в иллюзорный мир, которой болеют почти все корпорации. Все словно договорились играть в ненастоящее: ненастоящие отчеты, презентации и правила. Один крупный производитель перестал передавать партнерам образцы своих телефонов на тестирование, но позволяет им у себя красть. И только потому, что по формальным ритуалам этой компании простая передача ценности без видимых причин может расцениваться как коммерческий подкуп партнера с целью заключения сделки.

В игре в дочки-матери условия похожи на жизнь, но все же не такие, как в жизни, — несколько упрощенные и идеальные. А корпорации играют в такие же игры, только, к несчастью, деньги тратят на них настоящие. И когда количество людей с ощущением нереальности превышает предельно допустимую концентрацию, наступает катастрофа. Тогда компания разрабатывает ненужный людям продукт, а отдел маркетинга делает прогноз, что продукт все равно продается (ритуал не позволяет сказать правду). Предприятие поражает корпоративный аутизм. Похожая участь постигла, например, Siemens Mobile. Компанию убивали профсоюзы, но люди долго продолжали играть в иллюзорный мир.

Хочется жить в реальном мире. Я верю, что в будущем какая-нибудь эмиратская биржа явит миру другую корпоративную культуру, живую и настоящую. Технологии могут помочь: когда создавались современные ритуалы, в ходу были 386-е компьютеры и не было возможности моментально передать изображение на другой конец света. А сегодня можно сделать видеоконференцию и, не выходя из кабинетов, вживую пообщаться с руководителями компании. Вместо того чтобы участвовать в мировом роуд-шоу, которое скорее стоило бы называть клоун-шоу. □

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





В IDEO считают, что гораздо эффективнее заниматься дизайном отношений, а не предметов

Воспитание чувств

текст: **Дмитрий Черников**

В 2003 году крупнейшая американская сеть клиник Kaiser Permanente решила осовременить обстановку. Компания наняла дизайнеров из компании IDEO, чтобы заменить свои старые офисы новыми — дорогостоящими.

Впрочем, офисы врачей после работы консультантов остались прежними, а вот отношение к пациентам в корне изменилось.

Изучая порядки в клиниках, дизайнеры обнаружили, что времяпровождение перед приемом у доктора для больных превращалось в кошмар: комнаты ожидания были неудобны, родных и друзей туда не пускали. Вдобавок пациентам часто приходилось ждать врача прямо в медицинском кабинете, поэтому, уже проходя медобследование, они часто сидели по 10–20 минут в окружении источавших враждебность шприцов и склянок. Урок, извлеченный Kaiser из общения с экспертами IDEO, гласил: получение медпомощи по сути такой же социальный опыт, как шопинг. В результате Kaiser были даны рекомендации не по поводу помещений, а по поводу изменения правил допуска родственников и друзей во врачебные кабинеты, расширения смотровых комнат (чтобы вместить больше людей) и установки в них ширм для создания приватных зон. В целом дизайн в исполнении IDEO выглядит довольно необычно: вместо того чтобы заниматься проектированием зданий, комнат или больничных кресел, компания решила «конструировать» напрямую человеческий опыт.

IDEO, штаб-квартира которой находится в Калифорнии, образовалась при слиянии в 1991 году трех дизайнерских фирм. Основателю одной из них, **Биллу Моггриджу**, ставят в заслугу создание дизайна лаптопа как такового, а основателю другой, профессору Стэнфорда **Дэвиду Келли**, — разработку дизайна первой мыши Apple. В 1990-х большую часть доходов компания получала, занимаясь дизайном продуктов и сайтов, в чем весьма преуспела. Но в ее недрах зрел «бархатный» переворот, который при полной поддержке основателей совершился в 2000 году, вследствие чего полномочия CEO были предоставлены **Тиму Брауну**. При Брауне в IDEO появились такие необычные технологии работы над дизайнерскими проектами, как «телесный штурм» вместо «мозгового» (чтобы испытать конкретный телесный опыт потреби-

лей того или иного продукта), «поведенческие карты». Один из любимых методов дизайнеров IDEO так и называется — «стань своим потребителем».

Создавать можно не только предметы, но и привычки, человеческие сообщества и даже страхи. Компания P&G, например, поручила IDEO придумать инновационный «дизайн» корпоративной культуры. «Дизайн опыта» — experience design — стал основой нового позиционирования IDEO при Брауне. Так, сейчас компания занимается построением социальных сообществ обитателей новых жилых комплексов и разработкой кредитных продуктов с учетом культурных особенностей российских потребителей (по информации **СФ**, недавно IDEO получила заказ от крупного банка, ведущего дела на российском рынке). Ставка на дизайн с человеческим лицом сделала IDEO одной из крупнейших компаний в своей категории с огромным по отраслевым стандартам годовым оборотом \$90 млн (по данным за 2006 год). «Занимаясь дизайном практик, а не вещей, мы можем лучше удовлетворять потребности людей», — считает Браун. □

Тим Браун — американский менеджер.

Возглавлял офисы компании IDEO в Сан-Франциско (с 1990 по 1995 год) и Лондоне (с 1995 по 2000 год). За восемь лет под его руководством IDEO увеличила свои доходы в полтора раза — до \$90 млн. Работы Брауна выставлены в Музее современного искусства Нью-Йорка. Он консультирует топ-менеджеров многих корпораций из списка Fortune 500, преподает в университетах США и Великобритании.

Няня для хомячка

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Как ни странно, к созданию бизнеса меня подтолкнули замужество и рождение ребенка», — рассказывает Яна Дойна, основательница агентства по подбору персонала «Дилайн». — Я поняла, что роль домохозяйки при обеспеченном муже не для меня. Когда начала искать няню своему ребенку, чтобы пойти получать экономическое

образование, столкнулась с тем, что в Красноярске агентств, которые могли бы в этом помочь, просто нет». Убедившись на собственном опыте, насколько непрост процесс выбора няни, Яна основала свою компанию.

Изначально в 1996 году сотрудников было всего двое — сама Яна и секретарь. Сегодня штат компании насчитывает 30 человек. «Главным элементом стало составление обширной базы — в этом и заключается наше ноу-хау», — объясняет Яна Дойна. — Каждому кандидату мы даем анкету, в которой учитываются все до мелочей, включая такие детали, как цвет волос или параметры фигуры». Когда впервые клиентка попросила выбрать няню обязательно белокурую, голубоглазую, с тихим голосом, невысокого роста, Дойна была удивлена, хотя у странного требования было простое объяснение: клиентка считала, что внешне няня должна напоминать ее саму, чтобы ребенок не пугался. Количество «странных» требований к кандидатам растет с каждым годом, и теперь все данные уже не кажутся основательнице агентства несущественными. Сейчас ее не поражает, если просят гладильщицу с высшим образованием и знанием английского языка.

В США для тех, кто хочет найти человека, который помоем полы или выгуляет любимого домашнего скунса, уже больше года существует сайт DoMyStuff.com. Своей специализацией агентство «Дилайн» тоже выбрало подбор нестандартного персонала. Кому-то на время отъезда нужна доброжелательная и аккуратная женщина, ухаживающая за хомячками, многие молодые мужчины ищут домработниц по знаку зодиака, характеру и внешним данным — в итоге работа завершается свадьбой. «За 12 лет требования кли-

ентов сильно изменились. Если раньше приходили в основном мамы, чтобы кто-то посидел с ребенком, пока они в спортзале и магазинах, то сейчас большая часть делает карьеру или имеет собственный бизнес», — рассказывает Яна Дойна. Люди хотят тратить свое время на профессиональные интересы, работу и отдых, поэтому ведение бытовых, порой вполне экзотических дел передоверяется домашнему персоналу.

Поиск одного сотрудника в «Дилайне» стоит от 1 тыс. до 15 тыс. руб. За последние три-четыре года появился спрос на комплексные услуги: когда в один дом находят няню, гувернантку, гладильщицу, домработницу, повара, водителя, охранника, садовника, кинолога и управляющего, который будет следить и решать все вопросы с домашним штатом. «Отдавать заботы о быте, детях, животных

план действий

- расширение базы «экзотического» персонала и клиентов с нестандартными запросами (сейчас более 20 специализаций)
- развитие услуг по пакетному подбору персонала
- создание базы постоянных клиентов с «абонентским обслуживанием», многолетнее ведение семьи по договору с учетом всех самых необычных потребностей



Яна Дойна (слева) подбирает домработниц не только по профессиональным качествам, но и по цвету волос и фигуре

на аутсорсинг становится все более модным», — уверена Яна.

Если в 1996 году у «Дилайна» в месяц было восемь-десять заказов, то сегодня их 45–50, а оборот компании составляет, по оценкам **СФ**, примерно \$300 тыс. в год. «Очень сильно изменились цены на самом рынке домашних услуг — до 1000% роста за время моей работы», — говорит Яна Дойна. Сейчас кроме базы персонала составлена и база клиентов со всеми «странными» требованиями. Благодаря этому все время ведется мониторинг постоянных заказчиков: им подбирают варианты впрок, чтобы в случае необходимости можно было найти нужную кандидатуру за короткий срок. □



лаборатория

УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТАМИ

мотивация → с52
рынок luxury → с56

ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ МЕЧТАЕТ ИЗБАВИТЬСЯ ОТ УБЫТОЧНЫХ КЛИЕНТОВ. ОДНАКО ОФИЦИАЛЬНОЕ ИХ ИЗГНАНИЕ РАВНОСИЛЬНО ПУБЛИЧНОМУ САМОУБИЙСТВУ КОМПАНИИ — ПОЭТОМУ НУЖНО ЛИБО ПРЕВРАТИТЬ НЕВЫГОДНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ПРИБЫЛЬНЫХ, ЛИБО ВЫНУДИТЬ ИХ УЙТИ.

Истребители прибыли

текст:

юлиана петрова

Изгоняющий демонов

В 2004 ГОДУ Брэд Андерсон, генеральный директор крупнейшей американской сети по торговле бытовой техникой и электроникой Best Buy, сделал шокирующее заявление: 670 магазинов сети захвачены демонами. Речь шла не об исках ада из романов фэнтези, а о самых худших клиентах, на которых Best Buy теряла деньги.

«Демоны» были поистине виртуозными мастерами по выжиманию максимальных скидок. Сначала они приобретали залежавшиеся товары на распродажах Best Buy с большими скидками. Затем проворачивали хитроумную комбинацию: возвращали купленные товары обратно, а через день-другой снова покупали тот же товар — но уже гораздо дешевле, чем в первый раз, получая дополнительную скидку за поврежденную упаковку. После чего с прибылью перепродавали многострадальные гаджеты, доставшиеся им практически за бесценок, на электронном аукционе eBay. И на таких «демонов» у Best Buy, по подсчетам Андерсона, приходилось 20% клиентуры, то есть 100 млн покупателей в год. Из-за них в 2004 финансовом году чистая прибыль компании упала на \$135 млн по сравнению с предыдущим.

И тогда Андерсон объявил «демонам» войну. Прежде всего ритейлер начал удерживать с клиентов 15% стоимости техники, возвращаемой обратно, — как компенсацию издержек за повторный прием изделия на складское хранение. Затем отменил все маркетинговые акции, рассчитанные на искателей дешевизны, исключив убыточных клиентов из всех списков рекламной рассылки. И прекратил практику распродаж, ранее активно применявшуюся для расчистки складов и торговых залов от залежавшихся товаров. Вместо этого Best Buy стала сбывать неликвидные остатки через интернет-магазин. «Военная» кампания закончилась полной победой Андерсона — за три года львиная доля «демонов» покинули Best Buy, а чистая прибыль выросла вдвое.

По статистике, приведенной в книге «Клиенты-ангелы и клиенты-демоны», выпущенной Harvard Business Review, 15% клиентов любой компании убыточны. Для предприятия это настоящие паразиты, поскольку они «съедают» доходы, полученные от выгодных потребителей. В частности, в большинстве отраслей 20% лучших клиентов приносят 150% прибыли. Тогда как 20% худших клиентов, наоборот, отнимают у предприятия

с47



С точки зрения банкира невыгодный клиент — это «физик» с небольшим депозитом, который мало тратит и регулярно погашает свои небольшие долги

75% прибыли. И это настоящие «тройные кони»: каждый новый такой клиент формально добавляет предприятию выручку, и компания часто не замечает, что он одновременно лишает ее частички прибыли.

Свинец и платина

БОРЬБА С НЕВЫГОДНЫМИ КЛИЕНТАМИ должна начинаться с их точной идентификации. Эксперты по проблемам отношений с клиентами **Майкл Джордж** и **Стивен Уилсон** в своем исследовании «Неприбыльные клиенты: удерживать или избавляться?» полагают, что клиентура любого предприятия делится на четыре сегмента:

Платиновый уровень — сюда относятся наиболее прибыльные клиенты, которые делают закупки в больших объемах, не слишком чувствительны к цене, охотно пользуются дополнительными продуктами и услугами, а также весьма лояльны к бренду и не работают с конкури-

рующими поставщиками. Словом, не клиентура, а мечта.

Золотой уровень — менее прибыльные потребители, зачастую заинтересованные в скидках и менее лояльные к бренду компании. Как правило, они сотрудничают с несколькими вендорами.

Железный уровень — это потребители, обеспечивающие объем заказов, необходимый для загрузки производственных мощностей компании, однако выручка и прибыль, которую зарабатывает на них компания, не настолько существенны, чтобы эти потребители могли претендовать на VIP-обслуживание. Эта категория клиентов, как правило, самая обширная.

Свинцовый уровень — объединяет клиентов, которые не создают для компании стоимость, а, наоборот, ее разрушают. Сюда относятся «истребители прибыли» разных типов: закупающие мало или с большими скидками, непоследовательные заказчики, часто меняющие условия заявок, а также хлопотные потребители,

злоупотребляющие обращениями в сервисные службы.

Чтобы выяснить, по каким признакам наши компании выявляют «свинцовый балласт», **СФ** провел мини-опрос нескольких десятков компаний из отраслей, где проблема отделения зерен от плевел стоит наиболее остро. А во всем мире к такому относятся производство товаров широкого потребления, торговля, телекоммуникации, банковское дело, управление инвестициями и страхование. И в каждой отрасли обнаружили свои типы антигероев.

Портреты худших

У СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ оценка убыточности клиента является неотъемлемой частью бизнес-процессов. С точки зрения заместителя генерального директора по автострахованию Военно-страховой компании (ВСК) **Евгения Уфимцева**, наихудшие покупатели полисов автокаско — это «аварийные» водители в возраст-

те до 25 лет со стажем вождения менее двух лет, которые ездят на машинах, наиболее популярных у угонщиков, например на Honda Accord или Volkswagen Passat. Уровень убыточности по этой клиентской группе достигает 80%.

Хорошо знают своих «демонов» торговые компании, особенно те, кто нацелен не на агрессивную экспансию, а на рост рентабельности. Например, у петербургского фармдистрибутора «Аконит» все покупатели (а их около 1000) разбиты на 20 рейтинговых групп по размеру прибыли в денежном выражении. Она определяется как разница между выручкой от клиента и всеми прямыми затратами на него (то есть расходами на закупку препаратов, транспорт, складское хранение и сертификацию). Компания даже составила транспортные карты по каждому региону и считает удельные логистические издержки исходя из объемов закупок препаратов и необходимых площадей для их хранения на складах. И наименее прибыльными для «Аконита» являются разрозненные аптеки в удаленных регионах, закупающие помалу и задерживающие оплату, а также частные аптечные сети, получающие наибольшую скидку за объем. Они сильно проигрывают по прибыльности государственным аптечным сетям.

Операторы сотовой связи сегментируют клиентов по двум показателям — сред-

Наихудшие покупатели полисов автокаско — «аварийные» водители до 25 лет со стажем вождения меньше двух лет, которые ездят на машинах, популярных у угонщиков

нему счету на абонента в месяц (ARPU), то есть сумме, которую тратит абонент на услуги мобильной связи, и числу наговоренных минут на абонента (MOU). По словам представителя МТС **Ирины Осадчей**, компания ведет анализ доходности и раздельный учет затрат на каждого клиента. Наименее доходными являются массовый и молодежный сегменты. Причем наименее прибыльной, хотя и сравнительно малочисленной группой, говорит Ирина Осадчая, считаются абоненты массового сегмента, «сидящие» на редких тарифных планах. Причина — значительные расходы на обслуживание архаичных тарифных планов, поскольку нужно поддерживать соответствующие информационные системы.

В сфере корпоративных услуг большинство респондентов знают своих худших клиентов, но не считают потерь, поскольку не ведут детального учета прибыли и издержек (прежде всего затрат рабочего времени) на каждого потребителя. Например, одна из крупнейших российских рейтинговых компаний «Метрополис»

к проблемным относит внешне солидных, но плохо организованных клиентов, заказывающих услуги по подбору персонала. Таких у «Метрополиса» примерно четверть. Они готовы платить кадровому агентству за услуги требуемый гонорар (а это в среднем 22% от годового дохода нанимаемого сотрудника), но то и дело меняют требования к претендентам на вакансии, затягивают рассмотрение кандидатов, рекомендованных агентством, не дают внятных объяснений причин отклонения кандидатов. «Это те клиенты, поработав с которыми, не хочется продолжать. Закрываемость заказов по таким клиентам очень низка, а процент замен кандидатов, наоборот, выше, чем у остальных», — поясняет президент «Метрополиса» **Валерий Поляков**.

Наконец, компании, находящиеся на этапе активного расширения клиентской базы, считают деление клиентов на прибыльных и убыточных бесполезным. Они рассуждают так: сначала нужно набрать как можно больше потребителей, а уж потом разбираться, кто есть кто. «Такой

Ценность клиента

как рассчитать, сколько вы на нем зарабатываете или теряете

шаг 1

Рассчитайте стоимость часа рабочего времени сотрудников (определяется для каждого подразделения отдельно)

Общие ежеквартальные затраты на персонал (зарплаты, бонусы, аренда, телефон, интернет и проч.)

Общее число рабочих часов в квартале

= Средняя стоимость рабочего часа сотрудников

шаг 2

Определите, во сколько обходится каждый клиент

(Средняя стоимость рабочего часа сотрудников

×

Время, затраченное на конкретного клиента за квартал

+

Затраты на производство и поставку ваших продуктов и услуг

=

Издержки на клиента

шаг 3

Вычтите клиентские издержки из выручки, а затем учтите нематериальные потери или прибыли (например, потенциал роста выручки от этого клиента в будущем)

Ежеквартальная выручка от клиента

— Издержки на клиента

+

Нематериальные показатели

=

Ваша прибыль / убыток от клиента

Испытанные помощники в борьбе с демонами — старый добрый бюрократизм, формализм, саботаж при приеме заказов и продлении контрактов

классификации не ведем, — ответила директор по связям с общественностью оператора связи и услуг широкополосного доступа в интернет „Комстар-ОТС“ **Елена Серегина**. — Нам дорог каждый клиент».

Мягкий развод

В НАЧАЛЕ МАРТА интернет-банк Egg, дочерняя компания Citigroup, разослал 160 тыс. своих клиентов уведомление о закрытии их счетов по причине регулярного превышения кредитного лимита. Однако вскоре выяснилось, что под угрозу изъятия кредитных карточек попали и самые почтенные клиенты, которые либо вовсе не брали никаких кредитов, либо аккуратно погашали свои небольшие долги. По мнению наблюдателей, банк решил под флагом борьбы с должниками избавиться от невыгодных клиентов, которые платили банку слишком мало процентов и комиссий. Разразился нешуточный скандал. И руководителям Egg пришлось дать задний ход и принести извинения возмущенным клиентам.

Проблема в том, что просто указать невыгодным клиентам на дверь — все равно что совершить публичное самоубийство. Это погубит репутацию компании, к тому же обиженные клиенты часто обращаются в суды, в организации по защите прав потребителей, наконец, в антимонопольные ведомства. «Недовольный клиент создает негативную славу. Дайте ему уйти самому», — говорит эксперт по проблемам клиентской лояльности **Ник Вреден**.

Методов мягкого принуждения клиента к уходу существует масса. Например, можно изменить условия поставки продуктов или услуг. Классический пример такой тактики использовала компания Procter & Gamble. Так, в свое время она понесла многомиллионные убытки на прямых поставках своих товаров сотням мелкооптовых покупателей в США. Компания гоняла к этим потребителям фуры, загруженные лишь наполовину, а высокие транспортные расходы съедали всю маржу от этой категории заказчиков. Тогда компания решила изменить условия

поставок: минимальный объем заказа должен был составлять транспортную партию. Как и ожидалось, это условие оказалось невыполнимым для всех мелкооптовых покупателей. И в результате мелкие клиенты перешли к нескольким крупным дистрибуторам Procter & Gamble. Цель была достигнута.

Изобилует подобными примерами и практика российских компаний. Например, в августе прошлого года крупнейший оператор домовых сетей Новосибирска «Новотелеком» «пересадил» всех своих абонентов, пользующихся безлимитным доступом, на новые тарифы, при этом установив хитрые ограничения на объемы скачанных файлов. После того как абонент загружал 1 Гб на скорости 128 кбит/с, скорость доступа в интернет падала в четыре раза. В компании уверяли, что эти ограничения не повлияют на большинство клиентов (поскольку новый тариф был дешевле прежнего), зато отсекут несколько десятков «качков», круглосуточно загружающих безлимитный канал и вгоняющих провайдера в убытки. Так и вышло: нежелательные клиенты переметнулись к конкурентам.

Хорошо помогают и искусственно созданные процедурные барьеры, говорят эксперты. Например, страховые компании по закону не имеют права отказать проблемному клиенту в заключении договора ОСАГО. Не можешь выгнать — создай трудности. Например, региональные страховщики посылают клиентов покупать полис в Москву в надежде на то, что он не поедет далеко, а обратится к конкуренту. Или же к ненужным клиентам не высылают агентов для перезаключения договоров. Хотя если он придет в офис — договор подпишут. Итак, лучшие помощники в борьбе с демонами — старый добрый бюрократизм, формализм, саботаж в приеме заказов и продлении контрактов и прочие методы по созданию неблагоприятной обстановки.

Ценовая атака

ТЕМ НЕ МЕНЕЕ КОМПАНИИ, опрошенные **СФ**, равно как и западные эксперты, сходятся на том, что лучший способ изба-

виться от невыгодного клиента — повысить для него цены. Если клиент согласится платить повышенную цену, то не исключено, что из невыгодного потребителя он превратится в выгодного. Так, по оценкам компании McKinsey, однопроцентное увеличение цены улучшает качество клиентской базы, то есть прибыльность, на целых 11%.

Наиболее обширным набором инструментов ценообразования, позволяющим назначить адекватную цену клиентам с любым уровнем потенциальной убыточности и заработать практически на любых клиентах, традиционно располагают финансовые институты. В частности, страховщик может манипулировать базовыми тарифами и системой повышающих коэффициентов. Банкир — комиссиями, процентными ставками и лимитами.

«Мы не отказываем никому, — говорит Евгений Уфимцев из ВСК. — И норма доходности одинакова для всех. Просто идеальный клиент заплатит за страховку автокаско около 10% стоимости машины, а наиболее проблемный клиент (аварийный водитель на иномарке, которая подвержена угонам) — 25–30% стоимости машины. Так, из 150 тыс. автовладельцев, имеющих полис автокаско ВСК, две трети застрахованы на обычных условиях, а к оставшейся трети применены различные повышающие коэффициенты.

Компании из нефинансового сектора применяют упрощенный подход. «Когда сотрудничество с трудным клиентом не задалось, нужно выставить заградительные экономические условия», — говорит Валерий Поляков из «Метрополиса». Прежде всего это обязательство оплаты не по завершении подбора нужного работника, как это принято при обслуживании большинства заказчиков «Метрополиса», а каждого из этапов по отдельности, причем задаток не возвращается. Кроме того, для таких клиентов устанавливается повышенный тариф — 26% от годового оклада нанимаемого персонала вместо обычных 22%. А это заведомо выше, чем у других агентств, поясняет Поляков, поэтому клиент сам откажется от сотрудничества.

Обычно на повышение цены соглашались 60–70% клиентов, подсчитали аналитики McKinsey. Если же покупатель не согласится и уйдет — значит, одним неприятным клиентом у компании станет меньше. **СФ**



Путеводитель
по модным
покупкам



Коммерсантъ
Каталог

Вещь о вещах

реклама



www.kommersant.ru



Каждый месяц
с газетой
«Коммерсантъ»
и журналом
«Деньги»



ЗАПАДНЫЕ ТЕОРЕТИКИ МОТИВАЦИИ ПОЛАГАЮТ, ЧТО СОТРУДНИКИ — АНГЕЛЫ, КОТОРЫЕ ОТ ПРИРОДЫ ЛЮБЯТ РАБОТАТЬ. НО РОССИЙСКИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ УТВЕРЖДАЮТ ИНОЕ: ЛЬВИНАЯ ДОЛЯ ВАШЕГО ПЕРСОНАЛА — ЛЮМПЕНЫ И МОГУТ ТРУДИТЬСЯ ТОЛЬКО ИЗ-ПОД ПАЛКИ. **текст: дмитрий лисицин**

За пятью зайцами

Несколько лет назад компания Hewlett-Packard купила за \$1,7 млн старый гараж в городе Пало-Альто. Развалюха была дорога как память: именно в этом гараже **Уильям Хьюлетт** и **Дэвид Паккард** собрали первый звуковой осциллятор, положив начало не только HP, но и всей Кремниевой долине.



Владимир Герчиков разрушил веру HR-менеджеров в деньги как в средство решения всех проблем

А для российской группы компаний «СЕТ-холдинг» подобным культовым сооружением, возможно, станет деревенский сарай.

Не так давно «СЕТ-холдинг» приобрел несколько сельхозпредприятий в Орловской области, но радость от покупки омрачала низкая производительность труда работников. Новые владельцы решили, что людей недостаточно стимулируют, и нужно всего лишь повысить зарплаты. Но для начала менеджеры холдинга сравнили эффективность работы всех своих «колхозов» и наткнулись на странный факт.

К удивлению менеджеров «СЕТ-холдинга», в числе лидеров по производительности труда оказалось предприятие, работавшее на самой старой и изношенной технике. Для повышения усердия своего персонала директор каждый месяц вывешивал на сарае рядом с мастерской зарплатную ведомость. Периодически в эту ведомость заглядывали жены работников, и если «подвиги» мужей оказывались более скромными, чем у коллег, недовольные супруги устраивали им взбучку. Таким образом директор воздействовал не на желание заработать (мотив достижения), а на страх оказаться хуже других, то есть мотив избегания. «Бывают руководители от природы, они интуитивно понимают, как управлять людьми», — восхищается руководителем колхоза-передовика директор по развитию «СЕТ-холдинга» **Елена Пророкова**.

Использованный прием примитивен, но с точки зрения управления мотивацией он оказался настоящим прорывом. Дело в том, что большинство популярных теорий мотивации страдают общим недостатком — они гребут всех сотрудников под одну гребенку. Так, согласно концеп-

ции **Абрахама Маслоу**, все люди хотят одного и того же: они начинают с удовлетворения «базовых» нужд и заканчивают высшей потребностью в самореализации. Поэтому и стимулировать нужно всех одинаково. Опыт «СЕТ-холдинга» говорит об обратном: разным типам людей нужны разные стимулы: одним — деньги, другим — скалка жены. Поэтому компания не стала огульно повышать всем зарплату, а решила воздать каждому свое. Для начала персонал протестировали с помощью методики российского ученого **Владимира Герчикова**. Он одним из первых выделил пять разных типов трудовой мотивации.

Пятый элемент

ВЛАДИМИР ГЕРЧИКОВ на личном опыте убедился, что «универсального сотрудника» не существует — после того как познакомился с миром советского завода. Он пришел на предприятие молодым инженером и быстро дорос до заместителя главного конструктора. Но неожиданно бросил карьеру, чтобы получить социологическое образование. «Отец понял, что одна из основных проблем страны — в низкой производительности труда и неэффективности системы трудовых отношений», — объясняет дочь ученого, управляющий партнер группы компаний «Топ-менеджмент консалт» **Зося Герчикова**.

Профессор Герчиков решил разработать концепцию мотивации, с помощью которой можно было бы повысить эффективность работы людей. В последние годы жизни (исследователь умер в прошлом году) он работал на кафедре управления человеческими ресурсами в Государственном университете — Высшей школе эко-

Периодически в зарплатную ведомость заглядывали жены работников, и если «подвиги» мужей оказывались скромнее, чем у коллег, недовольные супруги устраивали им взбучку

номики. «Когда его называли мыслителем, он злился и говорил: „Я в первую очередь инженер и всегда думаю о том, как сделать, а не как объяснить“», — вспоминает ученик Герчикова **Алексей Ребров**.

Окончательно концепция созрела в начале 1990-х. Проведя тысячи интервью с сотрудниками разных уровней, Герчиков пришел к выводу, что существует **пять типов трудовой мотивации**.

Для людей **инструментального типа** работа сама по себе не представляет никакой ценности: им нужны лишь деньги. Такой человек будет «пахать» с максимальной отдачей на любой работе, лишь бы ему хорошо платили.

Сотрудник с **профессиональной мотивацией**, наоборот, ценит не деньги, а содержание самой работы. Он ищет возможности доказать, что способен выполнять работу, которая не каждому под силу.

Человек с **хозяйской мотивацией** стремится брать на себя полную ответственность за дело. Он готов выполнять работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, но без всякого контроля со стороны. Казалось бы, идеальный сотрудник, однако «хозяином» очень сложно управлять — он не терпит, когда им командуют.

Работник **патриотического типа** в первую очередь хочет быть нужным своей организации. Он более всего ценит результативность общего дела и признание руко-

водством своих заслуг, нежели деньги или престижность работы.

Наконец, особая заслуга **Владимира Герчикова** — открытие им пятого типа мотивации. Он обнаружил то, что давно лежало на поверхности: есть категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник. Автор назвал данный тип **избегательным**, или **люмпенским**. «Западный менталитет такой трактовки в принципе не допускает», — говорит **Алексей Ребров**. — Иностранцы считают, что всегда виноват руководитель, что он недостаточно мотивирует людей и т. п. Но в России такие взгляды не работают».

Помимо теории, **Владимир Герчиков** разработал тест **Мотуре**, который позволяет отнести человека к тому или иному типу. Правда, чистые типажи в природе встречаются редко — в каждом из нас в определенном соотношении пересекаются два, а то и более видов трудовой мотивации. Особенно часто в России встречается люмпенский тип. По словам **Зоси Герчиковой**, в компаниях работает до 30–35% «люмпенов», тогда как реальных рабочих мест, где допустим данный тип мотивации, менее 12%.

Модель Герчикова можно использовать как минимум в двух направлениях. Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов (см. таблицу 1), и эти данные полезно

Таблица 1. Как стимулировать сотрудников с разными типами мотивации

ВИДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ	ТИПЫ МОТИВАЦИИ				
	ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ	ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ	ПАТРИОТИЧЕСКАЯ	ХОЗЯЙСКАЯ	ИЗБЕГАТЕЛЬНАЯ (ЛЮМПЕНСКАЯ)
НЕГАТИВНЫЕ (НАКАЗАНИЯ, УГРОЗА ПОТЕРИ РАБОТЫ И Т.П.)	ПРИМЕНИМЫ В ДЕНЕЖНОЙ ФОРМЕ	ЗАПРЕЩЕНЫ	ПРИМЕНИМЫ В ЗНАКОВОЙ ФОРМЕ	ЗАПРЕЩЕНЫ	БАЗОВЫЕ
ДЕНЕЖНЫЕ	БАЗОВЫЕ	ПРИМЕНИМЫ	НЕЙТРАЛЬНЫЕ	ПРИМЕНИМЫ	НЕЙТРАЛЬНЫЕ
НАТУРАЛЬНЫЕ (ПОКУПКА ИЛИ АРЕНДА ЖИЛЬЯ, ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ АВТОМОБИЛЯ И ДР.)	ПРИМЕНИМЫ В ДЕНЕЖНОЙ ФОРМЕ	ПРИМЕНИМЫ ПРИ ЦЕЛЕВОЙ ДОГОВОРЕННОСТИ	ПРИМЕНИМЫ В ЗНАКОВОЙ ФОРМЕ	ПРИМЕНИМЫ ПРИ ЦЕЛЕВОЙ ДОГОВОРЕННОСТИ	БАЗОВЫЕ
МОРАЛЬНЫЕ	ЗАПРЕЩЕНЫ	ПРИМЕНИМЫ	БАЗОВЫЕ	НЕЙТРАЛЬНЫЕ	НЕЙТРАЛЬНЫЕ
ПАТЕРНАЛИЗМ (ЗАБОТА О РАБОТНИКЕ)	ЗАПРЕЩЕН	ЗАПРЕЩЕН	ПРИМЕНИМ	ЗАПРЕЩЕН	БАЗОВЫЙ
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ (СОДЕРЖАНИЕ, УСЛОВИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ)	НЕЙТРАЛЬНЫЕ	БАЗОВЫЕ	НЕЙТРАЛЬНЫЕ	ПРИМЕНИМЫ	ЗАПРЕЩЕНЫ
КАРЬЕРА, РАЗВИТИЕ	ПРИМЕНИМЫ	БАЗОВЫЕ	НЕЙТРАЛЬНЫЕ	ПРИМЕНИМЫ	ЗАПРЕЩЕНЫ
УЧАСТИЕ В СОВЛАДЕНИИ И УПРАВЛЕНИИ	НЕЙТРАЛЬНЫЕ	ПРИМЕНИМЫ	ПРИМЕНИМЫ	БАЗОВЫЕ	ЗАПРЕЩЕНЫ

ИСТОЧНИК: В. И. ГЕРЧИКОВ. МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ И ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА. М.: ИЗД-ВО ГУ – ВШЭ, 2003



РОМАН ЯРОВИЦКИЙ

Простое повышение зарплаты люмпенам ни к чему — их может заставить работать только страх

знать для грамотного выстраивания политики вознаграждений. Кроме того, каждому типу деятельности соответствует определенный тип трудовой мотивации (см. таблицу 2), и руководитель может определить, правильных ли людей он нанимает.

Каждому по потребностям

ГЛАВНОЕ, ЧЕГО УДАЛОСЬ ДОБИТЬСЯ Владимиру Герчикову, — разрушить веру HR-менеджеров в деньги как в средство решения всех проблем. Согласно его концепции, деньги мотивируют сотрудников лишь одного типа — ярко выраженных «инструменталов». Поэтому простое повышение зарплаты, например, люмпенам, ни к чему кроме дополнительных расходов не приведет. Их может заставить работать только страх. Видимо, поэтому многие работодатели активно применяют систему наказаний и не собира-

ются от нее отказываться (см. **СФ** №15/2006).
Предприимчивый директор колхоза из «СЕТ-холдинга» по сути научился управлять страхами своих подчиненных — они были согласны на маленькую зарплату, но категорически не хотели получать меньше, чем их коллеги. Когда менеджеры «СЕТ-холдинга» позже протестировали по методике Герчикова более тысячи сотрудников своих сельхозпредприятий, результат оказался предсказуемым — тест показал высокий уровень люмпенизации и «патриотизма» во всех хозяйствах.
Менеджеры компании решили ввести соревновательные элементы во всех 16 агропредприятиях. Правда, вместо указания размера зарплаты они начали информировать персонал об объемах работы. «Каждый сотрудник мог ежедневно видеть, кто сколько вспахал, и самостоятельно подсчитать, сколько денег получают другие, — говорит Елена Про-

рокова. — Это заметно улучшило отношение к работе».
Не забыли и про «патриотов», которым, согласно концепции Герчикова, нужна любовь и забота со стороны руководства. Чтобы стимулировать эту категорию сотрудников, в «СЕТ-холдинге» не только значительно увеличили соцпакет, но и разработали специальное положение о социальной защите работников. В итоге за два года объем производства агропредприятий вырос более чем в два раза, и в немалой степени успех связан именно с новой системой мотивации.
Точно так же выборочно действуют на коллектив и моральные стимулы. Например, одна косметическая компания решила организовать короткие утренние собрания, чтобы «взбодрить» сотрудников. Так поступают многие ритейлеры — почему бы не перенять эту практику. Однако Алексей Ребров, которого пригласили в качестве консультанта, сначала протестировал продавцов. Он пришел к выводу, что лучше всех в сети продают люди с инструментальной мотивацией и очень низким уровнем «патриотизма», а эту категорию сотрудников «бодрят» исключительно материальные стимулы. «Им лишь бы деньги зашибать, и плевать как», — поясняет Ребров. Предложить таким людям распевать по утрам корпоративный гимн фактически означает выставить их за дверь. В результате от тотального морального стимулирования компания отказалась.
Садитесь правильно
«ВЛАДИМИР ГЕРЧИКОВ сказал мне: вот эти и эти люди скоро уволятся, — вспоминает менеджер компании „Арт-отель“ Сергей Артамошкин, защищавший диплом под руководством ученого. — К моему удивлению, так и произошло».
Знание мотивационного типа сотрудника дает работодателю ответ на два вопроса: что человек хочет получить за работу, и как он ее будет делать. По подсче-

Таблица 2. Предпочтительные типы мотивации при расстановке персонала		
ТИП ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ПОЗИЦИЯ	ТИП МОТИВАЦИИ
ИСПОЛНИТЕЛЬ РАБОТ С ЧЕТКО ИЗМЕРИМЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ	МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ	ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ
ИСПОЛНИТЕЛЬ НА АВТОНОМНОЙ РАБОТЕ	АГЕНТ, ТОРГОВЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ, СЛЕСАРЬ-РЕМОНТНИК	ХОЗЯЙСКАЯ, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ, ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ
ИСПОЛНИТЕЛЬ НА ПРОСТЫХ РАБОТАХ	ОПЕРАТОР ПОЛУАВТОМАТИЧЕСКОЙ МАШИНЫ, ФАЛЬЦОВЩИК	ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ, ИЗБЕГАТЕЛЬНАЯ (ЛЮМПЕНСКАЯ)
СПЕЦИАЛИСТ С ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ ХАРАКТЕРОМ РАБОТЫ	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ, HR-СПЕЦИАЛИСТ	ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
РУКОВОДИТЕЛЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ИЛИ ЦЕХА	ХОЗЯЙСКАЯ И ПАТРИОТИЧЕСКАЯ
ВЫСШИЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ХОЗЯЙСКАЯ
ИСТОЧНИК: В. И. ГЕРЧИКОВ. МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ И ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА. М.: ИЗД-ВО ГУ-ВШЭ, 2003		

там Алексея Реброва, цена подбора сотрудника с неправильной мотивацией — снижение производительности труда на 25%. Однако понять, сотрудник какого типа будет полезен компании, а кто окажется изгоем, не так-то просто.

Более или менее ясно только с люмпенами — они не нужны практически никому, за исключением компаний с командно-административным стилем управления. «Люмпен — это человек, который может прикрыться тазиком в нужный момент: у него куча обоснований и десятки виноватых», — говорит Алексей Ребров. — В большинстве случаев от таких сотрудников нужно немедленно избавляться».

Сложнее всего с управленцами — чтобы определить, какой мотивационный тип подходит для конкретной руководящей позиции, нужно оценить два фактора: будет ли у менеджера собственный бюджет, а также стоит ли над ним другой босс, который способен вмешиваться в его работу. Например, в ситуации, когда нет бюджета, но есть вышестоящий начальник, отлично справляются люди с высоким уровнем «патриотизма» и низкой

«Люмпен — это человек, который может прикрыться тазиком в нужный момент: у него куча обоснований и десятки виноватых»

«хозяйственностью». «„Хозяин“ в таких системах неуправляем — это вредный тип, который имеет свое мнение по любому поводу и будет спорить с первым лицом», — поясняет Алексей Ребров.

Если же бежать за советом некуда, но есть определенный бюджет, то менеджер с патриотическим типом мотивации категорически противопоказан. В таких случаях «патриот» впадает в депрессию и чувствует себя брошенным, он становится инертным и не может принять ни одного ответственного решения. Например, директор филиала крупного промышленного холдинга в ходе тестирования откровенно сказал: «Все важные решения принимает президент. Я же не могу с ним спорить!» «Нужно действовать, а он смотрит начальнику в рот», — прокомментировал Алексей Ребров позицию этого директора.

Несмотря на яркость и простоту, типологическую модель Герчикова используют не много компаний. Возможно, потому, что далеко не все фирмы готовы прикладывать сверхусилия, чтобы выделять разные группы сотрудников и для каждой из них разрабатывать свои мотивационные схемы. «Отсеивать людей по психотипу во время тотальной нехватки квалифицированного персонала не может себе позволить почти ни одна компания», — считает руководитель практики HR-консалтинга IBS Елена Данилова. К тому же непонятно, под какой тип людей необходимо разрабатывать мотивацию — под тех, кто уже есть, или под тех, кого компания хочет видеть. «В наше время не принято задерживаться на одном месте больше трех лет», — продолжает Данилова. — А каждый раз заново настраивать систему мотивации под новый состав слишком дорого и трудоемко». **СФ**

ИД «Коммерсантъ» и ИД «Питер» представляют уникальный книжный проект
новые авторы • новые герои • новые темы

**без них
мир был бы другим**

Глобальные потрясения: история не знает мелочей

Коммерсантъ

ПИТЕР®

и Муль



Покупайте книгу:

в Москве — «Библио-Глобус», «Москва»; в Санкт-Петербурге — «СПб Дом книги», «Буквоед», а также в других крупнейших книжных магазинах страны и на сайтах www.piter.com, www.ozon.ru и www.labirint-shop.ru

c55

реклама

ПРИНЯТО СЧИТАТЬ, ЧТО LUXURY-БРЭНДЫ — ВОТЧИНА СТАРЫХ И ЛЕГЕНДАРНЫХ ЕВРОПЕЙСКИХ КОМПАНИЙ. НО «СЕКРЕТ ФИРМЫ» НАШЕЛ РЯД РОССИЙСКИХ ФИРМ, СОЗДАВШИХ УСПЕШНЫЕ БРЭНДЫ В СВЕРХДОРОГОМ СЕГМЕНТЕ.

текст: **НИНА ДАНИЛИНА**

Продавцы иллюзий



Артем Толоконин полагает, что \$40 тыс. в год за медицинское обслуживание для обитателей Рублевки не деньги

Психиатр с Рублевки

КОГДА брак **Романа Абрамовича** дал трещину, психиатр **Артем Толоконин** обратился к чете с открытым письмом. Со страниц СМИ врач увещевал: прежнюю любовь вернет семейная психотерапия. «Развод может плохо повлиять на умонастроения целого сообщества людей. Ведь теперь каждый скажет: „Если даже такая семья развалилась, то что говорить про меня?“» — доказывал Толоконин. Абрамовичи психиатра проигнорировали. Однако тот своего добился: его имя оказалось на слуху.

Толоконин все рассчитал грамотно. «Чтобы создать люксовую марку, ее владелец должен принадлежать к крутым людям, для которых она создается», — объяснил он в беседе корреспонденту «Секрета фирмы». Пять лет назад психотерапевт переехал на Рублево-Успенское шоссе со своей семьей. После письма Абрамовичам в ход пошли рекламные щиты вдоль Рублевки, с которых врач доверительно сообщал о том, что «психотерапия — это искусство».

Лишь породнившись с Рублевкой, 33-летний Толоконин созрел для создания

люксового бренда — «авторской» медицинской клиники для миллионеров Neo Vita, расположенной в черте города на Крылатской улице. На ее открытие он пустил более \$10 млн — все свои личные средства, которые накопил, исцеляя души богатых и знаменитых. Окупить вложения врач-бизнесмен предполагает за три-четыре года и на первых порах намерен работать не более чем с 50 VIP-клиентами. Годовая программа медицинского обслуживания, в которую входит одна консультация самого Толоконина, стоит 1 млн руб. Однако есть программы и за 5 млн руб., и даже за фантастические 250 млн руб. — в такую сумму он оценивает личное наблюдение за пациентом.

«Нерентабельно и неправильно работать за меньшие деньги с человеком, который позволяет себе спускать в казино миллионы», — объясняет беспрецедентные для Москвы расценки Толоконин.

Кроме того, рынок и сам благоволил люксу.

Шепот роскоши

«МЫ ЛЮКСОМ НЕ НАЕДИМСЯ — будем его потреблять и потреблять. Можем, только наши дети будут выходить на люди в растянутой футболке по папе», — говорит арт-директор сети салонов красоты «Моне» **Анна Шульгина**. Анна — одна из респондентов исследования потребителей роскоши, которое начал проводить в нынешнем году российский офис McCann Erickson.

В то время как повсюду в мире потребление люксовых товаров постепенно сокращается, в России оно неизменно растет. По оценкам Magram Market Research, российский рынок товаров класса люкс

ежегодно прирастает на 30–40% и сегодня составляет \$7–9 млрд. Согласно данным Nielsen, наша страна уже является мировым лидером по покупкам товаров, продаваемых под брендами Chanel и Prada. Кроме того, каждый третий опрошенный в России признался, что приобрел бы товар под маркой Gucci, если бы тот был ему по карману.

В пик потребления широко известных марок зарождается иной тренд — люкс для своих. К такому выводу пришли эксперты McCann Erickson в ходе своего исследования. «Деньги кричат, богатство шепчет. Это стиль, который сигнализирует о том, что человек не просто богат, а очень богат, — рассказывает **Антон Молодцов**, директор по стратегическому планированию McCann Erickson. — Такие люди предпочитают коньяку Martell 18-летней выдержки продукцию малоизвестного коньячного дома, которую сумеет оценить только узкий круг избранных».

Одна из участниц исследования McCann Erickson честно призналась, что попала на удочку Giorgio Armani. Дом моды объявил о выпуске лимитированной партии духов для продажи в бутиках. Постоянным клиентам бутиков объяснили, что они могут записаться в очередь на чудо-парфюм, но его получение никто не гарантирует. И хотя дама в душе была уверена, что это лишь хитрый маркетинговый прием, свой порядковый номер в очереди она получила. На стремлении состоятельных людей непременно оказаться среди избранной элиты успешно зарабатывают все создатели luxury-брендов: модели limited edition регулярно выпускаются производителями часов, ювелирных украшений, автомобилей, мобильных телефонов и т. д.

К подобной стратегии прибег и **Марк Кауфман** при создании водочного бренда собственного имени.

Винтажный спирт

ВЫВОДЯ НА РЫНОК элитного алкоголя свою водку Kauffman, президент Whitehall Group Марк Кауфман не мог заявить о богатой, оваянной легендами истории новоявленного бренда. Ее попросту не было. Поэтому производитель акцентировал внимание публики на том, что водка Kauffman — продукт будущего, а не прошлого.

«Пример Kauffman — доказательство того, как по шагам можно быстро и четко выстроить luxury-бренд, — говорит дирек-

Наша страна уже является мировым лидером по покупкам изделий, продаваемых под брендами Chanel и Prada. Каждый третий опрошенный в России признался, что приобрел бы товар под маркой Gucci, если бы тот был ему по карману

тор агентства MarketUp **Марина Власова**. — Создатели бренда будто сверялись с учебниками по брендостроительству. Они превратили отсутствие особой связи с прошлым в отличительную черту своего продукта».

Чтобы продавать luxury, нужно самому им стать — таково негласное правило создания люксовой марки. Так поступил и Марк Кауфман, который, прежде чем начать продажи элитной водки, построил личный бренд.

За несколько лет работы на рынке элитного алкоголя российский дистрибутор получил звание академика Международной академии виноградарства и виноделия, составителя элитных коллекций, кавалера ордена «За заслуги перед сельским хозяйством Франции» и даже командора чилийского ордена Бернардо О'Хиггинса. Кроме того, он автор книг о винах Чили, Новой Зеландии, Израиля и Австралии. Заработав высокий авторитет в алкогольной отрасли, Марк Кауфман выпустил продукт, который позиционировал как элитный.

Согласно придуманной Кауфманом легенде, его винтажная водка делается из пшеницы одного сбора только в те годы, когда урожай был удачным. И разливается один раз в год по 25 тыс. бутылок. Якобы благодаря такому способу удастся избежать нестабильности вкуса и качества — недостатков, присущих другим российским водкам.

Эта легенда оставляет за скобками тот простой факт, что водка из пшеницы не производится — ни в урожайный год, ни в неурожайный. Водку изготавливают из этилового спирта, как правило, класса экстра или люкс. Характерно, что для некоторых линий водки Kauffman используется не люкс, а именно экстра. А разливается «раритетная» водка на заводе «Кристалл» в Калуге.

В конце февраля 2008 года 75% акций компании Whitehall выкупил польский производитель водки Central European Distribution Corp. (CEDC). Аналитики оценили приобретенный поляками пакет в \$25–30 млн. Продав дистрибуторский

бизнес, Кауфман оставил себе люксовый бренд и не собирается изменять стратегии малых тиражей. Ведь потребление товара класса luxury должно оставаться знаком принадлежности к кругу избранных.

Между тем в этот круг упорно пытаются войти и компании, привыкшие работать на массовом рынке.

Капкан на миллионера

«МИЛЛИОНЕРОВ здесь стоит отлавливать в первый вечер, — говорит руководитель отдела рекламы и связей с общественностью Blackwood **Елена Розанова**. — Значительная часть целевой аудитории присутствует на гала-открытии выставки, а в последующие дни все больше приходят любопытствующие зрители». Риэлтерская компания Blackwood участвует в московской выставке роскоши Millionaire Fair в четвертый раз и знает, о чем говорит.

Управляющий директор Millionaire Fair **Елена Кудозова** радуется расширению круга участников: «В прошлом году был прорыв арт-дилеров. Наконец-то и на нашей выставке появились искусство и культура». Однако настоящего luxury здесь по-прежнему так же немного, как и явных миллионеров. Например, в списке участников Millionaire Fair оказались «Аэрофлот», МТС и Panasonic.

«Разве „Аэрофлот“ не luxury? Отбросьте советский снобизм», — настаивает Елена Кудозова. Но отбросить предрассудки настолько далеко, чтобы назвать «Аэрофлот» luxury-брендом, не получается. Разве что в таком контексте: «Аэрофлотом» должны летать одни миллионеры, потому

Как построить российский luxury-бренд

- найти исторические корни или создать яркую легенду;
- следить за тем, чтобы высокая цена сочеталась с не менее высоким уровнем исполнения;
- обеспечивать стабильность качества;
- ограничить массовое распространение продукции;
- сделать так, чтобы лицо бренда пользовалось авторитетом у целевой аудитории.



Еще один способ выйти на аудиторию с высокими доходами — «разработка» друзей и близких клиентов. Иногда ради этого организуют театрализованное шоу, льстящее гостям атмосферой элитарности

В следующем году Ultra Marine собирается вернуться в Куршевель: в горах Франции были проданы три яхты при среднем результате одна-две штуки в месяц

что это неоправданно дорого. «Ключевой критерий люксового брэнда — стабильность. Обращаясь в эту компанию, ты должен быть уверен, что всегда получишь услуги одинакового качества. И это не про „Аэрофлот“, — полагает Марина Власова из MarketUp.

Если вы продаете товары или услуги для миллионеров, то мало быть «дорогим» и «редким». Нужно соответствовать стилю жизни сверхбогатых, быть среди них. Вот почему продавцы роскошных излишеств отправляются за клиентами на курорты, где те встречаются крупными популяциями: Монако, Сен-Тропе, Куршевель.

«Сейчас это моветон — чтобы миллионеры ходили на выставку для миллионеров. Они тусуются отдельно», — рассказывает **Кристина Гурьянова** из компании Ultra Marine. Этот дилер элитных итальянских яхт минувшей зимой забросил лодку Azimut 43S на высоту 2000 м над уровнем моря, в Куршевель. Судно красовалось среди белых волн, вылепленных из куршевельского снега. Под Рождество на яхте устроили русскую вечеринку — с диджеем на корме, шампанским и непременной черной икрой. В следующем

году Ultra Marine собирается вернуться в Куршевель: после необычного мероприятия в горах Франции были проданы три яхты при среднем результате одна-две штуки в месяц.

Еще один способ выхода на аудиторию с высокими доходами — «разработка» друзей и близких клиентов, которые уже сделали покупку. Пару лет назад екатеринбургский автосалон «Автоленд» созвал друзей первого в городе покупателя Jaguar XK в загородный отель — на «вечеринку спецоперации». Пока одна группа гостей летала на вертолете на секретный полигон проводить тест-драйв Jaguar XK, оставшиеся вычисляли «резидента», который, по сценарию, хотел испортить вечеринку. Так под видом особо важной миссии 60 приглашенных протестировали новый Jaguar. «Во-первых, избранным почувствовал себя первый покупатель Jaguar: в его честь автосалон устроил масштабный праздник. Во-вторых, для гостей тоже была создана атмосфера элитарности и избранности, что явно им польстило», — говорит **Светлана Владимирова**, генеральный директор ГК «Медиапартнер», проводившей акцию. Кстати, после вечеринки

посещаемость салона, заказавшего мероприятие, увеличилась на 40%.

Но в борьбе за покупателей в luxury-сегменте очень важно не переборщить. Люксовые брэнды ревностно следят за тем, кто их покупает, где и почему.

Меховые объятия

ПОДРУГА **Елены Ярмак** купила на распродаже в Нью-Йорке кашемировый свитер одного российского дизайнера за \$10. «Такие детали убивают брэнд, — возмущается Елена, чей меховой бизнес стал одним из самых успешных в сегменте российского luxury. — Лучше подарить вещь, чем продавать так дешево».

Свой luxury-брэнд Ярмак создавала интуитивно, не зная правил брэндостроения. Сейчас ее меха носят голливудские селебрити (в друзьях дома моды Helen Yarmak числятся Сандра Баллок, Сара Джессика Паркер и Кейт Хадсон), представительства марки находятся в Ritz-Carlton в Москве и на 5-й авеню в Нью-Йорке по соседству с бутиками Chanel и Louis Vuitton, ее коллекции покупают магазины Saks и Neiman Marcus. А когда-то Ярмак скрывала происхождение своей марки.

В середине 1990-х первую коллекцию Елены не брали московские магазины. Никто не верил в русское имя. «Хозяин одного магазина наотрез отказал, даже не взглянув на коллекцию: мол, у нас русских имен не будет никогда», — вспоминает Ярмак. Модельер сменила написание

лейбла на Helen и стала выдавать себя за представителя этой мифической зарубежной фирмы. Вскоре коллекцию меха купил бутик «Садко-Аркада», швейцарский менеджмент которого знал о российском происхождении бренда, но не отказался иметь с ним дело.

Пиар-кампанию новая марка позволить себе не могла. Зато Елена бойко приглашала московскую элиту на показы норковых манто, соболиных шуб, кашемировых пальто и аксессуаров из меха. Вскоре у Ярмек появились клиенты-звезды, которые продвигали бренд, просто надевая купленную или доставшуюся им в подарок вещь. «Когда одежду носят знаменитости, это всегда убедительно», — говорит модельер.

Убедительным оказалось и ограничение выпуска хитовых моделей: они изготавливаются ежегодно в единичных экземплярах и стоят от \$100 тыс. На знаменитые шубы от Ярмек записываются за-

В середине 1990-х первую коллекцию Елены не брали московские магазины. Хозяин одного магазина наотрез отказал, даже не взглянув на коллекцию: мол, у нас русских имен не будет никогда

ранее, как на знаменитую сумку Birkin от Hermes.

Ярмак быстро поняла, что работа в luxury-сегменте подразумевает индивидуальный подход к клиентам. Поэтому и персонал должен подбираться особенный — соответствующий образовательному и интеллектуальному уровню покупателей. Ярмек не берет на работу в свои шоу-румы тех, кто уже засветился в торговле. Модельного вида девушки здесь тоже не в почете. «У нас специальные требования к мозгам», — замечает Елена, подчеркивая свое преимущество перед бутиками, которые отбирают сотрудников по внешности.

Интеллектуальные барышни, вероятно, лучше сумеют объяснить достоинства продукции Ярмек. Сама владелица бренда уже давно говорит на языке инвестиций. В ее новой ювелирной коллекции — «крупные сапфиры и аквамарины „инвестиционных“ размеров». Пальто из соболя тоже инвестиция («с каждым годом соболь становится все дороже на аукционах»). Для новых покупателей luxury чувство собственной исключительности и глубокой осведомленности дополняется реалистичным «я вкладываю капитал». Что ж, на этом стремлении заработать можно отлично заработать. **СФ**

classified

Поиск идей и инвесторов для реализации проекта реконструкции бывшего оздоровительного лагеря

Площадь 5.741 га, 40 км от г. Минска.
Наличие коммуникаций.
Разработан эскизный проект реконструкции.
Частная собственность.

+375-29-6107154; +375-17-2228844
www.stroymanufactura.narod.ru/business.html

по вопросам размещения в рубрике classified

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

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

**LAW
FIRM
LIMITED**

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

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

www.LawfirmLtd.com

АНГЛИЯ: ИММИГРАЦИОННАЯ
И ВИЗОВАЯ ПОДДЕРЖКА
АНГЛИЙСКИЕ КОМПАНИИ

БУХГАЛТЕРСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ
АНГЛИЙСКИХ КОМПАНИЙ
ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ

**Профессиональный рекрутмент
для серьезных компаний**
Подбор высококвалифицированных специалистов в различных сферах
бизнеса по американским технологиям (Dillistone Systems Ltd. Specialist
Software and Services for Executive Recruitment, New-York).
Тел./факс: (495)223-24-82 **многоканальный**
E-mail: st_personal@mail.ru **www.stpersonal.com**

спроси секрет фирмы



РОМАН ГОДУНОВ

Сергей МАЛИНКИН

Москва

Слабое звено

Автосалон — официальный дилер американского брэнда. Продажи сильно упали. Маркетинговый бюджет ограничен. На что обратить внимание?

«В этой ситуации самое неправильное — сразу начинать массированную рекламную кампанию, — предупреждает PR-менеджер компании „Автоспеццентр“ Татьяна Сотникова. — Прежде всего необходимо понять, почему падают продажи. Возможно, проблема не в недостатке рекламы». Не исключено, например, что количество звонков в автосалон не уменьшалось, но они теряются из-за плохой работы call-центра. Есть вероятность того, что продажи снизились по вине сейлз-менеджеров».

Если все эти предположения неверны, надо привлекать к решению проблемы отдел маркетинга и рекламы. Для начала необходимо выяснить, на кого приходится большая часть продаж в салоне — на физических лиц или на корпоративных клиентов. На последних целесообразно воздействовать через деловую прессу. Если же основные покупатели — физические лица, лучше использовать источники, рассчитанные на массовую аудиторию: газеты общего интереса, радиостанции и т. д. Попробуйте проводить рассылки по наработанной клиентской базе: информировать получателей о скидках, особых предложениях, условиях обслуживания и обновлении модельного ряда. Если нет денег на классическую рекламу, можно провести BTL-акцию: потратив на порядок меньше, чем требует прямая реклама, вы получите сопоставимую отдачу. «Хороший ход — участвовать в городском или корпоративном мероприятии: вывезти несколько машин на место события, организовать, по сути, выездной шоу-рум, а лучше всего устроить тест-драйв, — предлагает Татьяна Сотникова. — В этом случае главное — воздействовать на целевую аудиторию».

Юлия КРАСИЛЬНИКОВА

Китай на заметку

Выгодно ли размещать заказы на изготовление одежды в Китае?

Сегодня многие китайские фабрики по качеству выпускаемой продукции не уступают не только российским, но и европейским производствам. Не случайно такие всемирно известные элитные дома моды, как D&G, Versace и Gucci доверяют пошив своих коллекций китайским партнерам. Главное достоинство последних очевидно — это дешевая рабочая сила. Например, если в России средняя по швейной отрасли зарплата составляет \$500, то в Китае она в два-три раза ниже.

Однако почувствовать реальную выгоду можно лишь при больших объемах заказов. Участники одежного рынка считают, что китайский

аутсорсинг становится целесообразным, если каждая модель отшивается в количестве не менее 1 тыс. единиц. Иначе расходы на логистику съедают полученную на производстве экономию.

Кроме того, стоит учитывать, что размещение заказов в Китае неизбежно скажется на скорости поставок. Ведь из Юго-Восточной Азии продукция доставляется медленнее, чем, например, из подмосковного Иванова. Это может быть существенно в условиях частой смены коллекций. Так, компания Kira Plastinina одним из своих конкурентных преимуществ считает обновление ассортимента раз в два месяца.

Светлана

HR-менеджер

Удержать беглеца

На одном из сайтов случайно наткнулась на резюме нашего сотрудника. Подскажите, как лучше поговорить с ним.

Разговор с сотрудником лучше начать издалека: сразу выкладывать разведанные ни к чему. Расспросите его между делом о том, что ему нравится и что не нравится в компании, о дальнейших планах на жизнь и т. п. Возможно, человек проговорится, но на это рассчитывать не стоит: если между вами и работником нет доверительных отношений, он никогда не будет афишировать свой интерес к другим работодателям. Хорошо, если сотрудник расскажет о своих проблемах и недовольстве, тогда вы хотя бы будете понимать, чем вызвана его охота к перемене мест, и сумеете исправить ситуацию. Хуже всего, когда работник

смотрит на вас невинным взглядом и уверяет в своей преданности. Тогда готовьте доказательства и сообщите, что видели его резюме на одном из сайтов (для убедительности можно показать распечатку). Выслушайте объяснения. Возможно, человек и правда никуда не собирался, а просто хотел узнать ситуацию на рынке. Так или иначе,несите до него главную мысль: он полностью свободен, но повел себя неloyально по отношению к компании. Сначала следовало поговорить с руководством, а на рынок труда выходить лишь в том случае, если консенсус не удалось бы найти.

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.

СОЗДАТЕЛЬ КОНСАЛТИНГОВОГО ГИГАНТА MCKINSEY AND CO. **МАРВИН БАУЭР** НАПИСАЛ О ТОМ, КАК СТАТЬ НАСТОЯЩИМ БИЗНЕС-ЛИДЕРОМ. НА НАШ ВЗГЛЯД, ЕМУ, БЕЗУСЛОВНОМУ ЛИДЕРУ, ЭТА РАБОТА НЕ УДАЛАСЬ. **ТЕКСТ: СЕРГЕЙ КАШИН**

Трудности вербализации



Курс на лидерство. Альтернатива иерархической системе управления компанией
БАУЭР М.

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУК, 2008
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 198 С.

Кто-то мудрый, сейчас уже не вспомню кто, сказал: когда профессорам менеджмента нечего сказать, они начинают разрабатывать теории лидерства. Неоднократно я убеждался в справедливости этого утверждения.

Нет, безусловно, если явление есть, то должно быть и слово. Бизнес-лидеры, конечно, существуют в природе, и каждый интересующийся бизнесом перечислит вам как минимум десяток громких имен. Один из них — сам автор, Марвин Бауэр. Книгу о лидерстве я уже давно не читаю — неинтересно. Но тут о лидерстве написал безусловно яркий человек. Он создал практически с нуля отрасль с многомиллиардными оборотами — стратегический консалтинг. Его имя обросло множеством легенд: начиная с того, как он заставлял сотрудников McKinsey носить носки на подтяжках и шляпы (это его стараниями в корпорациях теперь царит дресс-код), и заканчивая тем, как он лишил фирму крупных заказов, объявляя биг-боссу заказчика, что тот и есть главная проблема своей компании. Так или иначе, Бауэр придумал принципы и модель бизнеса, которые позволили его компании просуществовать несколько десятилетий в благоденствии.

Вот только книга о лидерстве, которую мэтр написал в 94 года, не очень удалась.

В ней Бауэр уговаривает топ-менеджеров измениться, стать топ-лидерами, сломать иерархические структуры управления. И перечисляет, помимо всего прочего, 14 качеств настоящего лидера (вот несколько из них: восприимчивость к новому, способность чувствовать людей, инициативность, здравый смысл). Сдается, что все это выдает в нем как раз и настоящего бизнес-лидера, и не исправившегося до старости идеалиста.

Наверное, в его призывах есть рациональное зерно. Но проку от них немного. Факты таковы: иерархические системы никто не отменял, а проблемы, которые всплыли во время расследования дела Елгон, имеют хронический характер и регулярно вылезают наружу. Гигантские зарплаты CEO — и то, что они в десятки раз больше зарплат рядовых сотрудников, — уже стали притчей во языцех.

Все-таки лидер — это некая смесь генов, воспитания и случайностей. И — аномалия в мире бизнеса. Проблема в том (и об этом пишет один из авторов отзыва на книгу Марвина

Бауэра на сайте Amazon.com), что большинство топ-менеджеров выросли, выжили и выросли в условиях той самой иерархической системы. Так были построены не только их компании, но и их университеты, их семьи, наконец. И трудно ждать от них соответствия тем качествам идеального лидера, которые расхваливает Бауэр.

Можно взять российский пример. **Эберхард фон Леная-зен**, нынешний глава московского офиса McKinsey, в одной из своих публикаций призывает российских предпринимателей помнить о значении поисков лидерского потенциала и его культивирования. И, споря с тем, что лидерство — врожденное качество, говорит, что вот Джек Уэлч (а есть у вас другие примеры?) научился в GE выращивать лидеров. Может, и так. Но на практике российские бизнесмены вообще более циничны, чем их западные собратья, и похоже, что их, по крайней мере сейчас, больше интересует, например, борьба с воровством. А те из них, кто пусть с натяжкой, но входит в пантеон российских бизнес-лидеров, описанию Марвина Бауэра никак не соответствуют. Одного трудно обвинить в скромности, другого — в умении слушать людей, и почти каждый — самодур. Какой бизнес, такие и лидеры. **СФ**

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

Вадима Дымова

Выходец с Дальнего Востока и выпускник суворовского училища **Вадим Дымов** создал премиальный колбасный брэнд «Дымов», вместе с Аркадием Новиковым запустил одноименную ресторанную сеть и развивает книжные магазины «Республика». Он не боится **атаковать** всегда и везде.

Живу по ощущениям: сегодня — «оторвила», завтра серьезный бизнесмен в галстuke и костюме. Такая жизненная химия. Не люблю, когда меня загоняют в шаблоны.

Люблю немного попижонить. Не без этого.

Под флагом Суворова я проходил два года, и этот полководец сильно на меня повлиял. Бой и бизнес — схожие вещи. Я тоже сторонник того, чтобы атаковать всегда и везде.

Профессионалам многое прощается. Всем хочется работать с комфортными и красивыми людьми, но очень часто не самые комфортные и красивые являются более эффективными. И тут я готов мириться с определенными изъянами.

Ценности — общечеловеческие. Не желай другим, чего не хотел бы пожелать себе. Совмещай полезное для других с приятным для себя. Придерживаясь хотя бы этого, добьешься от жизни многого. Я сторонник теории здравого смысла.

Важно не утратить лицо, не превратиться в идола. Если начинаешь любить деньги, то быстро становишься несчастным человеком.

Я хочу улучшаться, становится более человечным, познавать жизнь. Аналитики пусть оценивают бизнес, а близкие люди — мою суть. Мама же не скажет мне: «Молодец, я тебе ставлю рейтинг АА».

Трудности меня мобилизуют. Когда тяжело, превращаюсь в гранит.

Окончательную оценку эффективности бизнес-процессов и бизнес-единиц в моем бизнесе даю я. Это ведь мой бизнес, и никто его лучше, чем я, не знает. Ну и рынок, естественно: он самый честный и объективный судья.



Никогда не отношусь с иронией и пренебрежением к маленьким компаниям. У многих из них большое будущее. А все, что создано с совковым менталитетом, рано или поздно отомрет. Эволюция.

«Республика» больше чем книжный магазин, он взрывает мне мозг. Сходи в «Республику» — станет понятнее, что за человек такой Вадим Дымов.

Заходишь в другие книжные магазины, и сразу хочется заплакать. Конкуренты, где у вас тут укромный уголок? Мне разрыдаться хочется среди этих всех пыльных полок, похожих на полки старого холодильника. Они же не замечают очевидных вещей. А может, и замечают, но сделать ничего не могут.

Летишь ты за штурвалом самолета — 800 км в час. Ну, быстро. Ну, перегрузки. Но не вставляет. Другое дело — на мотоцикле с друзьями погонять, попрыгать. Я не одиночка — везде ищу команду единомышленников.

Когда в прошлом году родился сын, жизнь наполнилась новым содержанием. Он же часть меня — теперь будем друг друга воспитывать. Мальчик уже начинает учить меня разным интересным тактикам.

Может, бизнес — это не мое, может, я хороший садовод. Проснусь однажды утром и подумаю: а не вбухать ли мне все деньги в сад-огород? Все я подвергаю сомнению: жизнь дает столько возможностей, что кошмар какой-то. **СФ** записал **Николай Гришин**

Зачем владельцу «Л'Этуаль» боулинг-центры с. 26
Что «Эксмо-Сидиком» имеет против классики с. 22
Почему российские компании кишат люмпенами с. 52

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии услуг

№11 (243)

у попавших в окружение выбор невелик, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. последний вариант, увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю. но можете и пасть смертью храбрых. в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги- кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из могикан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно- гих потребительских рынках в россии правила игры задают иностранцы. парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив- ления почти не было. екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов- ская «новая заря» пока не сдастся. с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио- нерами приходится примерно 80% всех продаж. только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа- ния», «комбинат им. степана разина» и пит достались непекев, «тинькофф» — sun interbrew. на продажу выставлен «красный восток». и если сделка состоится, то в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково». на табачном рынке подоб- ный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altadis. теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет). надолго ли у него хватит сил, непонятно. в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией gal- laner о выпуске ее сигарет на своих мощностях. контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника. при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal. но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это прежде всего конкуренция бюджетов, инвестиционных и маркетинговых. соотношение сил неизбежно будет неравным. расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн. с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романти- ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки сво- ей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе- ды тоже греют душу. проиграв свою компанию или не договорившись с противником, можно продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, когда выиграв, вы чувствуете себя обязанным продолжать борьбу. в случае неудачного исхода, поднимает самооценку. вероятно поэтому так спокойно настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрешь более сильному не считается зазорным». неговорчивый пивовар. иностранцы не только продают пиво, но и продают идею. с предложениями продать компанию с самого момента ее приватизации. в середине 1990-х годов с ним пы- тались договориться непекев и jaksberg, два года назад — anheuser-busch, совсем недавно — savmiller. но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет. «в создании компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдецке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги» — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексея кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов на закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (бы- ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров). стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, и компания оказалась в руках иностранцев. в 1999 году кочетов попытался продать «очаково» японцам, но японцы не захотели. в 2000 году кочетов и его команда приступила к строительству завода в краснодаре. затем были заложе- ны минеральные воды в «очаково» росли, а рыночная доля, наоборот, сокращалась, если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%. но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на provo- димую модернизацию. в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в «очаково» (запуск намечен на март 2006 года). опыт конкуренции с иностранными пивоварами научил кочетова не экономить на рекламе. и если некогда на маркетинг в «очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря произ- водству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно. алексей кочетов слишком долго руководит «очако- во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по- следний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. трудно расстаться с главным делом своей жизни. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, зарабо- таем миллиард,— рассуждает кочетов,— а дальше что с ним делать?». начальница запахов. десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов- ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами. тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се- тями «арбат престиж» и «le de beaute. последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко- торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская. витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила- ся на приватизацию предприятия. основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель- ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов. как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер- вым делом витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики. с тех пор компания дружна с городскими властями. в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градо- начальнику. по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество „брокер и ко“». женский «глянец» ук- батился за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». но дивидендов с этого компания не получила. в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку. московские парфюмеры ре- шили не судиться, сочтя, что у потребителей не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта. до последне- го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа. выпущенная привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по- следние два года компания открыла семь салонов в москве. в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «но- вую зари» хотели купить. но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок. да и градообразующее предприятие все равно не стали бы продавать. четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. промыш- ленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям. удержал его от решительного шага вовремя полученный кредит от банка. название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия ре- шений, что для нас порой бывает критично,— комментирует президент «роколора».— поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто- ров». занявшись красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. компания начинала с производства кремов, но потерпела фиас- ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесценивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни- шу. так появилась серия красок «роколор». вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го- ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностран- цы начали возвращаться, компания самохина набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть. сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, r&g и schwarzkopf. «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка. остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и им- портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты. в частности, «роколор» пробует закрепить- ся в салонах красоты с помощью новой марки «глянс». планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч- ные сети. «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями,— говорит вице-президент «роколора» константин диесперов.— их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество. конкурировать с ними одновременно по качест- ву и цене бесперспективно. дамский угодник. «все продается и покупается. но самого себя я продать не могу»,— говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди. после избрания в госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. саввиди при- шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. превратившись в собственника «донтабака», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов. к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 12% рос- сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компанией вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных кор- пораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс. саввиди пока не удастся вывести из пике предприятие, давшее ему путевку в жизнь. иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «группа агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого го- да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон»), но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции,— комменти- рует положение саввиди.— но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований. производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди- нены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». оптимизм в компании зашкаливает: на «донтаба- ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmloff, по- явившейся в прошлом году. до этого последняя новинка была приурочена к миллениуму — сигареты «21 век». теперь же компания обещает выпустить дамские си- гареты super slims под названием «тисс». как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Лучшие компании делятся с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний



Как насытить планету энергией, если она так нуждается в электричестве, но не должна пострадать?

Как производить массовую продукцию по индивидуальным потребностям клиентов, но удерживать цены на доступном уровне?

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru

На правах рекламы

Мы даем ответы на самые сложные вопросы. Это традиция компании «Сименс», и мы верны ей на протяжении 160 лет.

Инновации — вот наш ответ на вопросы сегодняшнего дня. Наши сотрудники почти в 190 странах по всему миру вдохновенно работают над созданием самых передовых технологических решений. Эту сеть эффективного взаимодействия идей и профессионального опыта 160 лет назад создал Вернер фон Сименс. www.siemens.ru

СИЕМНС

Ответы с 1847 года.



Как распознать болезнь до того, как она нанесет удар?

читайте в следующем номере

(в продаже с 31 марта)

частная практика

Директор сети гипермаркетов «Сантахаус» Тигран Гукасян придумал новый розничный формат housekeeping и привлек инвестиции «Тройки Диалог». Осталось всего ничего: заполнить страну магазинами, чей ассортимент поражает воображение

идеи

В интернете пользователи часто могут получить музыку и книги совершенно бесплатно. Писатели и музыканты ищут новые способы получения доходов, в которых бизнес-моделью становится максимальная «монетизация» фанатов

лаборатория

Управлять людьми должны линейные менеджеры, а не HR-специалисты. Но начальниками не рождаются, поэтому многим компаниям приходится учить сотрудников искусству управления практически с нуля

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

Секрет фирмы

