

Кто победит в войне за одноклассников с. 14
Как создать дорогой товар за меньшие деньги с. 46
Что зрители могут показать телевидению с. 30

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№13 (245) 07.04 — 13.04.2008
www.sf-online.ru

100

рейсов в день

выполняют из Москвы
самолеты бизнес-
авиации, и по темпам
роста рынок VIP-
перевозок вдвое
обгоняет регулярные
авиалинии с. 26

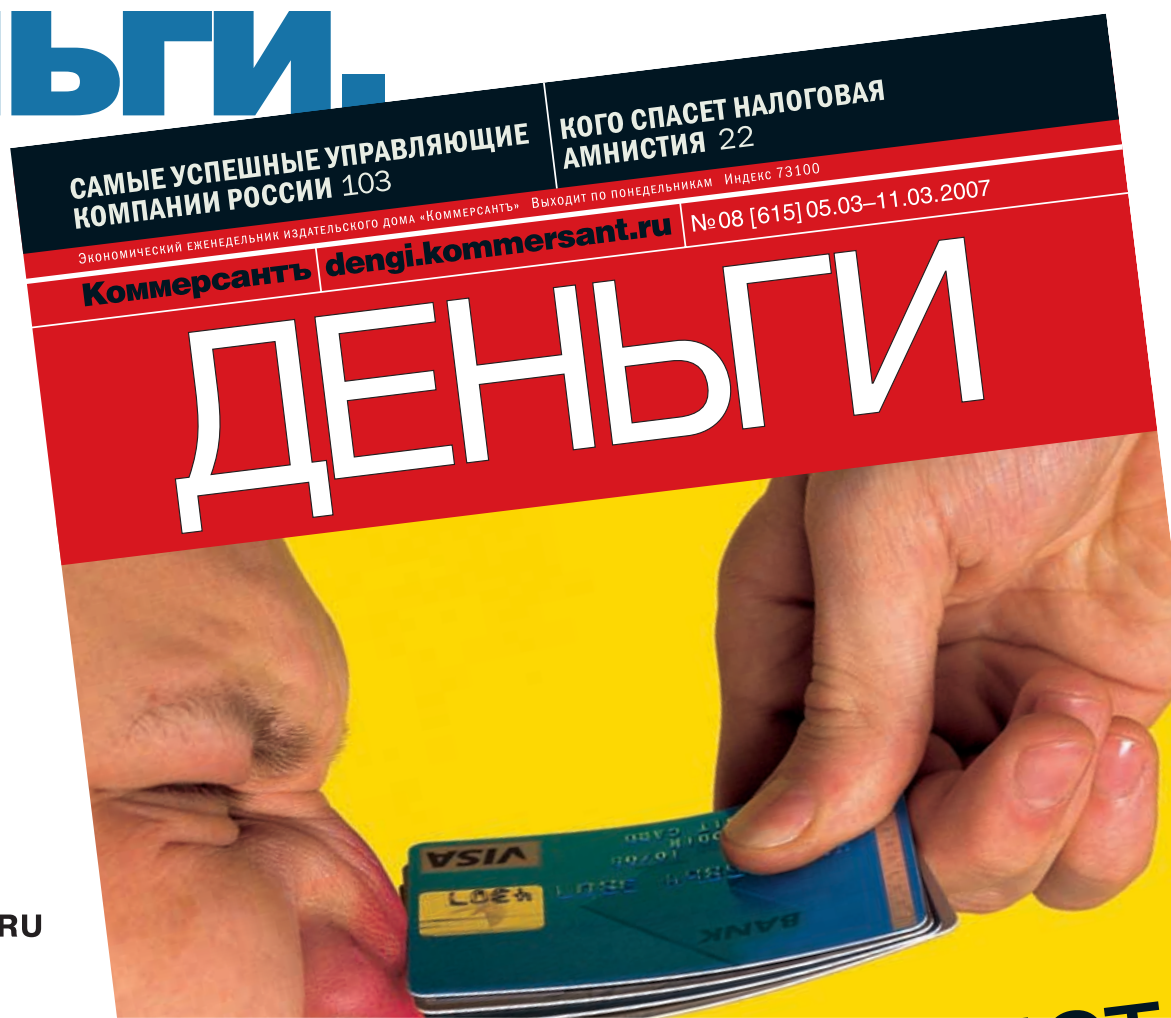
Траст не играет в футбол

Трастовая форма финансирования клубов
не приживается в России с. 40





Коммерсантъ. Все за наши деньги.





принципы

„Если бизнес успешен, надо тратить на благотворительность. К нам, конечно, очень многие приходят, ведь мы же денежный мешок. Не все понимают, что это для нас чужие деньги”

Алексей Калинин 58

в колонках

Коллективный разум не способен ничего придумать — общее решение скорее всего будет иметь отрицательный эффект. В одной комнате редко находится больше одного человека с видением и волей, остальные — планктон

Евгений Чичваркин 37

в блогах 36

Ролевая экономическая игра, в которой участвовали студенты Гарварда, доказала: приятные, склонные к кооперации люди зарабатывают больше, чем любители доминировать

Тим Сандерс

Слова «Центральной», «мир» или «городской» не добавляют брэнду ценности. Они бессмысленны. Они — последнее прибежище маркетолога

Сет Годин

04 почта 54 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические странички к журналу «Секрет фирмы»: Каталог франшиз 21 апреля
iOne. Информационные технологии 28 апреля
Лучшие менеджеры. Рейтинг 19 мая
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

СОЗ

частная практика

- 14** **ТОРГОВЫЕ МАРКИ** **КЛАССОВАЯ БОРЬБА** Предприниматель Иво Алтпармаков и политик Зураб Квариани ведут борьбу за раскрученных в интернете «Одноклассников». Чужую марку из виртуального пространства они собираются сделать собственной в реальном
- 20** **СТРАТЕГИЯ** **РАСШИРЕНИЕ «ГАЛАКТИКИ»** Производитель ERP-систем корпорация «Галактика» запустила несколько альтернативных проектов. Они должны придать ускорение бизнесу компании. Пока она постепенно теряет позиции, уступая глобальным конкурентам и российской 1С
- 26** **КОНКУРЕНЦИЯ** **ПОЛНЫЙ УЛЕТ** Российские авиакомпании, занимающиеся бизнес-перевозками, уступили иностранным коллегам большую часть местного рынка, а теперь готовятся поставить им мат в два хода



14

«Одно кафе можно оформить в стилистике 80-х, в другом создать атмосферу 70-х. На стенах развесить снимки учителей и эпизодов из школьных времен»

лаборатория

- 40** **ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ЭКСПЕРИМЕНТ** **МИЛЛИОНЫ ИЗ ТОЛПЫ** Инвестор дал от ворот поворот? Попросите денег у своих покупателей. В России стартует первый проект по финансированию бизнеса за счет преданных потребителей
- 46** **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОДУКТЫ** **НИЧЕГО ЛИШНЕГО, ПРОСТО БИЗНЕС** Взяв дорогой продукт, убрать «ненужное» до полной дешевизны — скоро эта стратегия приживется и в нашей стране
- 50** **МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ** **ИДУЩИЕ ПРОТИВ** Всегда находятся игроки, которые бросают вызов правилам рынка — но не всегда выигрывают
- 56** **РЕЦЕНЗИЯ** **РАЗВЕНЧАНИЕ БИЗНЕС-БОГОВ** Три пары женских ног на обложке призваны привлечь читателя к недостаткам концепций, используемых компаниями в маркетинге



40

Этой технологией успешно пользуются те, у кого уже есть армия поклонников. В первую очередь — футбольные клубы

06 дневник наблюдений

За что «Автотор» заплатил отказом от производства Chery / Кто пострадает от экономического взрыва / Как Владимир Логинов отомстил Юрию Шефлеру за приватизацию «Столичной» / Какие нотки чувствует Мартин Шаккум в запахе иностранных инвестиций / Кто выиграет от инновационной схемы оплаты подключений к московской электросети / Как называется автомобиль российского производства более или менее представительского класса / Кто такие «банкиры в черном» / Как «Олимп» вышел сухим из запрета на рекламу водки в метро / Почему топ-менеджеры IMS Group могут влиять на ее финансирование / На какие эксперименты готов пойти «Русский стандарт» не от хорошей жизни / Стоит ли отдавать всю жизнь одной компании

идеи

- 30** **ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ** **СЫГРАТЬ В ЯЩИК** Аудитория традиционных СМИ бежит в онлайн. В погоню за ней отправляется самое консервативное из классических медиа — телевидение
- 34** **WOW** Очки для иноположного глаза / И мой лужок со мной / Узелковый измеритель талии / Сам себе Гутенберг
- 36** **МЫСЛИ** **ОТПЕЧАТОК ПАЛЬЦЕВ МИРА** представляют собой бесплатные послания в будущее, из которых получаются востребованные массовым читателем сборники писем
- 38** **МЕТОДЫ** **ГОЛОСОВАНИЕ ОТ ПРОТИВНОГО** Создатель протестного сайта Vote for the Worst Дэйв Делла Терца зарабатывает на ненависти к идиотским телешоу
- 39** **СВОЯ ИГРА** **ПОЛОТНО НА ПЛЕЧАХ** Модельер Ирина Агапова покрыла полотно старых мастеров тефлоном и превратила этот продукт в эксклюзивную одежду

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

фото-редактор 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», Корьялакату 27, Куола

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

АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

Тел.: (499) 943–9709, (499) 797–6996

E-mail: sf@kommersant.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF.ONLINE.RU

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

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

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

«Попытка создать на российской земле инфраструктуру для появления и развития ИТ-стартапов по американским схемам заслуживает всяческого уважения. Однако, как известно, весь дьявол кроется в деталях, и, на мой взгляд, именно их реализация в рамках нашей действительности определит будущее и популярность представленных схем. Среди деталей и вопросов меня, например, особенно волнуют следующие.

Во-первых, сколько процентов от прибыли стартапа достанется команде, сумеющей довести его до успешной продажи инвестору? Не будет ли это похоже на грабёж?

Во-вторых, круг инвесторов, которые будут присутствовать на смотрах проектов, окажется очень узким, наверняка он ограничится только компаниями, оказывающими спонсорскую помощь организаторам инкубатора и оттого имеющими эксклюзивные права на отбор претендентов. Может возникнуть ситуация, при которой добротный проект не впишется в сферы интересов инвесторов и останется незамеченным, в то время как другие инвесторы, которых он мог заинтересовать, не узнают об этом стартапе.

В-третьих, будут ли равными права всех стартап-команд? Или те команды, которые пообещают организаторам более щедрый процент со своей прибыли, получают некие неформальные привилегии перед своими конкурентами?

В-четвертых, будет ли обеспечиваться защита интеллектуальной собственности каждого из участников проекта? Или все вопросы этого характера стартап-команда должна решать самостоятельно? Что помешает организаторам заявить о бесперспективности идеи на ранних стадиях процесса ее реализации, отправить стартап-команду восвояси, а через некоторое время реализовать эту же идею с помощью других людей?

Несмотря на всю привлекательность идеи с инкубаторами и акселераторами, эти проблемы заставляют в некой мере умерить энтузиазм и задаться вопросом: не получится ли так, как всегда у нас получается с благими намерениями? Очень не хотелось бы.

Безусловно, положительный момент таких стартап-университетов для стартапов — возможность общения и обмена опытом с такими же людьми, пусть даже и конкурентами. А также быстрое накопление опыта по формированию продукта, отработка методом проб и ошибок навыков поиска правильного пути к цели, которые обязательно пригодятся стартаперам вне зависимости от исхода текущего эксперимента».

Андрей Корнеев, Москва, компания «Интэллекс»

«Ранние старты»

СФ №11(243) 24.03.2008

«С большим удовольствием прочитал статью „За пятью зайцами“. И полностью согласен, что люмпенов у нас в стране избыток. Понятно, почему по производительности труда мы никогда не обгоним ни Германию, ни США. Государство годами давило в людях предпринимательскую инициативу и вообще желание что-то делать. Выживали только люмпены, которые ни к чему не стремятся. Вот их сегодня только палками и можно заставить работать. Россия должна взять курс не только на дебюрократизацию, но и на делюмпенизацию, и прививать с детства уважение к производительному труду».

Николай Максимов, Москва

«За пятью зайцами»

СФ №11(243) 24.03.2008



Включай Акадо

АКАДО – имя, объединившее бренды АКАДО и КОМКОР.

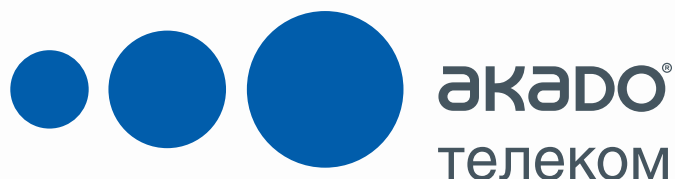
АКАДО – это символ насыщенной жизни, надежности и оптимизма, преимуществ для каждого клиента.

АКАДО – это полный спектр коммуникационных услуг, которыми Вы можете пользоваться на работе и дома.

Делайте Вашу жизнь ярче, стремитесь к новым достижениям для себя и своей компании вместе с АКАДО.

ОАО «КОМКОР»
+7 (495) 411-7171
www.akado-telecom.ru

Лицензии Мининформсвязи РФ №№ 28362, 32554, 32555, 51211, 51210
Реклама



дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с12

пять примеров → с13



Льготы на сборку китайских автомобилей МЭРТ поддерживать не собирается

Компании «Автотор» пришлось порвать отношения с основным партнером — китайской Chery. По информации «Коммерсанта», крупнейший производитель иномарок в России теперь может продаться с дисконтом альянсу АвтоВАЗа и Renault. текст: павел куликов

Льготы с дисконтом

По итогам 2007 года «Автотор» стал лидером среди российских сборщиков иномарок. Годом ранее первенство принадлежало заводу Ford во Всеволожске, но контракт с китайской компанией Chery на сборку 40 тыс. автомобилей — бюджетных седанов Amulet и внедорожников Tiggo — изменил ситуацию в корне. В 2007 году «Автотор» выпустил 106,7 тыс. автомобилей, а всеволожский Ford — всего 69 тыс. В 2008 году сборщик мог повторить свои ударные показатели, но на днях контракт с китайцами был расторгнут.

Chery лишилась единственного крупномасштабного проекта по сборке своих машин в России, а сборщик потерял чуть ли не половину от общего объема производства. По словам представителей «Автотора», официальная причина разрыва в падении американского доллара и укреплении российского рубля. Компания получала фиксированные комиссионные за сборку каждого автомобиля, но оплата шла в рублях по текущему курсу доллара, и ее размер все время падал. В итоге выпуск Chery стал нерентабельным.

Впрочем, куда более вероятно другая причина: в обмен на снятие с производства машин Chery чиновники Минэкономразвития позволили оставить «Автотору» его льготы. С 1996 года сборщик пользуется льготами особой экономической зоны, созданной в Калининградской области указом президента Бориса Ельцина. Компания свободна от уплаты НДС и таможенных пошлин, которые достигают 35% от стоимости ввезенных в область комплектующих. Таких преференций нет ни у одного автопроизводителя в России, и Минэкономразвития уже несколько лет собирается их ограничить.

Еще в апреле 2006 года, когда «Автотор» только запустил линию по сборке Chery, председатель совета директоров компании Валерий Соколов сообщал **СФ**, что правительство в очередной раз готовится изменить перечень операций, достаточных для получения льгот. Беда в том, что конечная стоимость китайских машин такова, что «Автотор» перешел дорогу не только другим сборщикам иномарок, но и АвтоВАЗу. Автомобили Chery Amulet являются прямыми конкурентами Lada, и неспроста ни одному из китайских автопроизводителей не удалось заключить с российскими властями соглашение о производстве в стране машин в режиме промсборки.

Тогда руководству завода удалось переубедить власти, заявив, что производство без льгот будет убыточным. Но после того как в «Автоторе» появились планы строительства завода мощностью 250 тыс. машин в год, что составляет чуть ли не половину от объемов производства АвтоВАЗа, чиновники снова призадумались. Теперь Chery придется искать нового партнера: компания уже смотрела площадки в нескольких областях центральной России, но пока безрезультатно. Калининградских льгот там предложить не могут.

«Автотор», кажется, нашел радикальный выход из положения. Завод приезжала осматривать делегация Renault и вице-президент АвтоВАЗа Максим Нагайцев. Топ-менеджеры признались, что ищут новые возможности для расширения за счет новых приобретений.

Выбирать есть из чего. Группа СОК уже предъявила АвтоВАЗу оферту на покупку более 90% акций своего единственного автомобильного производства «Иж-авто» (см. **СФ** №05/2008). А в прошлом году АвтоВАЗ заявлял о планах строительства нового завода за \$800 млн в Тольятти. Однако теперь у АвтоВАЗа появился новый план, и злключения «Автотора» в него отлично вписываются.

Стоимость «Иж-авто» аналитики оценивают в \$500 млн, а «Автотор» оценивается в \$150–200 млн. К тому же, по мнению аналитика ИФД «Капиталь» Михаила Пака, после разрыва контракта с Chery «Автотор» может достаться АвтоВАЗу с 20-процентным дисконтом. Власти здорово подсобили волжскому автозаводу. При покупке «Иж-Авто», а затем и «Автотора» концерн сможет не только сэкономить время, которое бы ушло на свое строительство, но и заплатить за желаемые мощности гораздо меньше, чем планировалось. □

Pernod Ricard купил водку Absolut. Совладелец «Столичной» Юрий Шефлер остался без дистрибутора и упустил возможность выгодно пристроить водочный брэнд. Остается надеяться, что не последнюю.

ТЕКСТ: полина русяева

Ни себе, ни людям

«Второго идеального покупателя не бывает, — вздыхает совладелец SPI Андрей Скурихин. — Я не говорю, что это конец света или что „Столичная“ погибла, но иного столь подходящего для нее портфеля на сегодняшний день нет».

Водочный брэнд «Столичная» уже более пяти лет перетягивают как канат: совладелец компании SPI Group Юрий Шефлер владеет правами на продажу этой водки практически во всех странах, а ФКП «Союзплодоимпорт» отсуло у Шефлера права на марку в России и еще нескольких странах.

Правда, продажи на российском рынке, которые контролирует «Союзплодоимпорт», идут не слишком успешно: в сентябре–октябре 2002 года, по данным исследования, проведенного компанией «Исток», продажи «Столичной» составили 140 тыс. дал. К сентябрю–октябрю 2006 года они упали в 14 раз. У «зарубежной» же версии «Столичной» дела обстоят значительно лучше — в прошлом году ценители этого брэнда выпили 2,3 млн дал (по данным Центра исследований федерального и региональных рынков алкоголя). Основная доля продаж приходится на рынок США.

Результаты, достигнутые двумя претендентами на брэнд, — следствие одного и того же обстоятельства: водка «Столичная» — истинно русская. На российского потребителя это действует отталкивающе, так как в лучшие для брэнда советские годы пиратскую версию «Столичной» разливали чуть ли не 50 заводов, поэтому и доверия к ней не осталось. А вот за границей национальность «Столичной» — явное преимущество.

Однако в последнее время для международных дистрибуторов гораздо более важным «обстоятельством» является право собственности на продаваемые ими брэнд. «Стратегия всех крупных компаний — по-

лучение сильного водочного брэнда не на дистрибуцию, а в собственность», — констатирует Андрей Скурихин. Вадим Григорян, директор по маркетингу «Pernod Ricard Восточная Европа» продолжает мысль: «Компании действительно стремятся дистрибутировать брэнд, которые им принадлежат. Когда ты платишь роялти производителю, это значительно уменьшает итоговый доход».

Заклучая более двух лет назад контракт со «Столичной» на дистрибуцию, одна из крупнейших мировых алкогольных компаний Pernod Ricard рассчитывала на последующее выгодное приобретение. Основной ее конкурент Diageo уже наслаждался успешными продажами своего водочного брэнда Smirnoff, а Bacardi радовался недавнему приобретению — Grey Goose. Место же водочного козыря в колоде Pernod Ricard оставалось вакантным.

Поскольку вернуть права на «Столичную» на территории России Шефлер так и не смог, Pernod Ricard не рискнула выкупать «Столичную» только у Шефлера. Она вела переговоры одновременно с обеими сторонами. По признанию Андрея Скурихина, Pernod Ricard сделала все для того, чтобы сделка состоялась. «Наш водочный брэнд был фактически родным в портфеле Pernod Ricard и отлично укладывался в ее линейку премиальных брэндов. Они были нужны друг другу, — уверен Андрей Скурихин. — Однако нерасторопность, консервативность или отсутствие четких целей со стороны тех, кто вел переговоры с российской стороны, привели к тому, что прошедшей зимой, когда сделка могла и должна была совершиться, этого не произошло».

Absolut, о планах по продаже которого было объявлено в конце 2006 года, таких скелетов в шкафу не имел. Отчаявшись помирить собственников «Столичной», на прошлой неделе Pernod приобрела на аукционе шведскую Vin & Spirit (производитель Absolut) за 5,626 млрд евро.

Теперь Pernod Ricard прекращает контракт на дистрибуцию «Столичной», как только SPI найдет себе нового партнера. Перед «Столичной» вырисовываются не самые радужные перспективы. Крупные международные дистрибуторы уже нашли свои водочные брэнд, в то время как неудачная попытка продажи «Столичной» явно не повысила ее инвестиционную привлекательность.

Впрочем, у SPI остается возможность не выпасть из обоймы ведущих водочных марок. Сделка Pernod Ricard с Absolut лишила американскую Fortune Brands прав на продажу шведской водки в США, и теперь компании позарез нужен узнаваемый водочный брэнд. Нет худа без добра. □

Absolut выбил «Столичную» из портфеля Pernod Ricard



REUTERS

золотые слова

Алексей
Кудрин,
министр
финансов
→

”

Взрывного роста промышленности в центре страны система шоссейных и железных дорог не выдержит”

Министры вступили в заочный спор. Кудрин заявил, что российская экономика перегрета. Главный признак — противоречие между ростом новых предприятий и наличием инфраструктуры: электросетей и дорог явно на всех не хватает. Глава МЭРТ Эльвира Набулина признала наличие проблем, однако не считает их достойным препятствием для бурного роста.

Мартин
Шаккум,
председатель
комитета Госдумы
по строительству
и земельным
отношениям
→

”

Под контролем иностранных инвестиций находятся предприятия военно-промышленного комплекса... Пора прекратить жить по принципу «деньги не пахнут»”

Закон, защищающий российскую экономику от посягающих на нее заморских инвесторов, уже принят Госдумой в третьем чтении. Иностранцам запретят заниматься 42 видами деятельности — от ядерной промышленности и производства оружия до рыболовства и изготовления полиграфической продукции в особо крупных размерах.



НИКОЛАЙ ЦЫГАНОВ

ЦБ и АСВ повернули «черных банкиров» лицом к их потенциальным работодателям

Центробанк и Агентство по страхованию вкладов (АСВ) поместили банкиров в «черный список». Запятнавшие свою репутацию топ-менеджеры банков фактически выдворены из профессии. ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

Банкиры в черном

Недавно ЦБ и АСВ в интернете опубликовали фамилии и должности недобросовестных топ-менеджеров банков, у которых были отозваны лицензии, а также указали предъявленные им обвинения или информацию о ходе судебных расследований. Правда, антибанкирская база данных опубликована только 2005 года. Репутацию «черных банкиров», совершивших злодеяния раньше, пока решили пощадить.

Идея приложить к документам о ходе ликвидации банков своеобразный «шорт-лист» их управленцев в ЦБ и АСВ обсуждалась с лета. До сих пор сообщения об отзыве банковских лицензий мелькали в СМИ, однако фамилии антигероев широкой публике были практически неизвестны. «Теперь недобросовестные банкиры поймут, что информация об их действиях становится достоянием гласности», — надеется заместитель генерального директора АСВ Валерий Мирошников.

Коллеги «злодеев» не против. «Появился дополнительный сервис: достаточно зайти на сайт, чтобы выяснить, не значится ли там потенциальный сотрудник, — радуется председатель правления Оргрэсбанка Игорь Коган. «Службы безопасности стараются проверять всех еще при поступлении на работу, однако паршивая овца всегда может попасться», — вторит ему член правления Юникредит банка Евгений Ретюнский.

Случаи возвращения «паршивых овец» в банковский бизнес нередки. Так, Валерий Мирошников вспоминает банкира Виктора Букато — в 1990-е годы тот был мощным лоббистом и руководил Мосбизнесбанком. Последний рухнул в кризис 1998-го, задолжав вкладчикам 10,2 млрд. руб. Что, однако, не помешало Букато устроиться на должность предправления Внешагробанка, который закончил так же печально, как и Мосбизнесбанк. В апреле 2005-го ГУВД Москвы возбудило против Букато дело о преднамеренном банкротстве: банк признали виновным в приобретении заведомо неликвидных векселей на сумму свыше 1,2 млрд. руб.

Теперь подобные истории вряд ли повторятся — Центробанк и АСВ собираются регулярно пополнять «черную страницу», рассказывая онлайн, как идет работа по привлечению к ответственности недобросовестных руководителей.

На достигнутом регуляторы могут и не остановиться. «Было бы неплохо, если бы был создан подобный сайт обо всех организаторах финансовых пирамид», — мечтает первый вице-президент Ассоциации региональных банков Александр Хандруев. По словам Валерия Мирошникова, о желании перенять практику черных списков уже заявил Российский союз автостраховщиков. □

КТО КОГО

Энергичный муниципалитет

Министр финансов Алексей Кудрин неожиданно поддержал давнюю инициативу московского правительства заменить плату за подключение к электросетям на выкуп акций энергокомпаний. Но, похоже, опоздал. **ТЕКСТ: ТАТЬЯНА КОМАРОВА**

С подключениями в России беда, а в Москве — особенно. Auchan Group собиралась открыть торговый центр «Тройка» на Третьем кольце еще в ноябре прошлого года, но не может сделать этого до сих пор. Вся округа обвешана рекламой, по выходным к ТЦ стекаются бабушки в надежде на скорое открытие «Ашана», да так и уходят несолоно хлебавши. Из-за простоя компания уже потеряла более \$15 млн. По данным МЭРТ, в 2007 году российские сетевые компании отклонили около 60% заявок на подключение.

Инициатива московских властей, о которой впервые заговорили осенью прошлого года, к росту подключений не приведет, ибо проблемы нехватки генерирующих мощностей не решает. Она выглядит скорее как утешительный приз «очередникам». Или как способ усилить кон-

троль над МОЭСК и МГЭС, которые, собственно, и занимаются подключениями в столице.

Как пояснил **СФ** источник в правительстве Москвы, за счет допэмиссий город рассчитывает увеличить свою долю в местных электросетях. Так, в 2007 году власти потратили на подключение социального жилья более 20 млрд руб., а могли бы получить за эти деньги 17% акций «сетевиков». Правда, цифра верна при условии, что никаких других подключений эти компании не совершали бы.

Только вот незадача: чтобы легализовать такой способ оплаты подключения, одной поддержки Кудрина недостаточно — нужны изменения в федеральном законодательстве, которое запрещает государству снижать доли в сетевых компаниях.

Кроме того, вести постоянный процесс допэмиссий ради новых потребителей крайне сложно технически. Миноритарные акционеры (например, «Газпром», которому принадлежат блокпакеты в обеих сетевых компаниях) вряд ли согласятся с постоянным размыванием долей. К тому же через два года заработает новая система тарифообразования, вообще не предусматривающая платы за подключение. «Это просто популистский шаг — внесение поправок к закону в настоящее время маловероятно», — уверен аналитик компании «Тройка Диалог» Игорь Васильев. □

Компания «Олимп» поспешила отказаться от рекламы крепкого алкоголя. По бюджету это вряд ли ударит, а имидж социально ответственного бизнеса монополисту не помешает. **ТЕКСТ: ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА**

«Олимпийская» трезвость

С 1 мая из московского метро исчезнет реклама напитков крепче 15 градусов. Компания «Олимп», обладающая эксклюзивным правом на размещение визуальной рекламы в столичной подземке, закроет доступ в метрополитен производителям крепкого алкоголя.

«Своей инициативой мы показываем, что коммерческая структура способна самостоятельно принимать социально ответственные решения, не дожидаясь принятия законодательных мер», — цитирует официальный пресс-релиз слова генерального директора «Олимпа» Вадима Юхновича.

Впрочем, долго ждать и не пришлось бы. 2 апреля Госдума приняла в первом чтении законопроект, запрещающий рекламу алкогольной продукции и табачных изделий на всех видах транспортных средств общего пользования, включая станции и вестибюли метрополитена. Окончательное утверждение нормы не за горами. «Слишком велик у закона популистский потенциал, депутаты будут стараться его продвинуть», — считает генеральный директор агентства «Эспар-аналитик» Андрей Березкин.

В «Олимпе» гордятся тем, что на социально ответственный шаг компания пошла невзи-

рая на связанные с ним финансовые потери. Однако, по мнению Березкина, вряд ли эти утраты будут слишком велики: «Спрос на рекламу в метро достаточно высок, я думаю, они быстро компенсируют потери». В общем объеме выручки «Олимпа» крепкоалкогольные контракты занимали около 2% при общем обороте около \$60 млн (по экспертным оценкам). И компания не будет возражать, если вместо «изгнанных» напитков клиенты захотят прорекламировать их менее крепких собратьев. Такой возможностью, в частности, намерена воспользоваться группа «Исток», которая вместо одноименной водки станет продвигать шампанское «Золотая коллекция».

«Олимп» сумел грамотно использовать сложившуюся ситуацию. «Молодцы! Не испортили отношения с рекламодателями и заранее стали законопослушными», — оценил «олимпийский» подход вице-президент по маркетингу компании «Винэксим» Станислав Кауфман. К слову, в маркетинговом бюджете «Винэксима» реклама в метро занимала от 3% до 5%. Но проблема в том, что альтернативных инструментов у производителей алкоголя осталось не так уж много — печатные СМИ, интернет и места продаж. □



ЮРИЙ МАРТЬЯНОВ

Трезво поразмыслив, в «Олимпе» решили досрочно освободить стены и вагоны метро от алкогольной рекламы

три вопроса

Директор дивизиона «Легковые автомобили» УК группы ГАЗ Леонид Долгов рассказал, на кого рассчитывает автозавод, выпуская новый автомобиль на базе Chrysler Sebring.



«Секрет фирмы»: Какова целевая аудитория новинки?

Леонид Долгов: Это люди в возрасте от 35 лет, любящие постоянное, семью, которым необходимо реноме автомобиля. Средний доход — от \$4 тыс. На рынке есть потребность в автомобилях представительского класса по относительно низкой цене. Главный и единственный конкурент — Hyundai Sonata.

СФ: Но Hyundai — известный брэнд, а марку Siber предстоит развивать с нуля. За счет чего планируете опередить конкурента?

ЛД: У Siber оптимальная совокупная стоимость владения автомобилем — у нас сохранилась масштабная сеть торгового, сервисного и гарантийного обслуживания. При этом Hyundai Sonata в аналогичной комплектации стоит около \$26 тыс., а наши предварительные предпочтения по цене — \$21–23 тыс.

СФ: У «Волги» имидж чиновничьей машины. Будете сохранять преемственность?

ЛД: Мы традиционно присутствуем на рынке недорогих представительских автомобилей. И упускать его не собираемся — Siber будет интересен и частным корпоративным заказчикам, и госорганам.



Перемещения персонала нанесли урон по капитализации IMS Group

Первая и пока единственная публичная российская рекламная компания IMS Group лишилась изрядной доли сотрудников и рискует остаться без долгового финансирования. **ТЕКСТ:** екатерина трофимова

Закадрили

IMS Group покинули руководители двух ее ключевых агентств — генеральный директор ITM Александр Попов и генеральный директор IMS Marketing Дмитрий Бодренко. Вслед за топ-менеджерами ушли их команды — в общей сложности 80 человек из 500 сотрудников группы, работающих в России.

Рекламщики в полном составе переместятся в агентство Action (стратегический партнер международной рекламной группы Aegis Media). «За последние полгода мы в пять раз увеличили пул клиентов и обороты компании. Теперь нам необходима новая кровь», — поясняет генеральный директор Action Валентина Голикова, кстати, сама ранее работавшая в IMS Group. По признанию топ-менеджера, в январе-феврале она приняла решение расширять штат, привлекая людей из других крупных BTL-агентств.

Правда, бывшие руководители осиротевших подразделений IMS Group пока не работают в Action. Как полагают некоторые эксперты, они не имели права уходить из IMSG напрямую к конкурентам и сейчас вынуждены взять небольшую паузу.

Action интересуют не только профессиональные навыки новых сотрудников, но и их деловые связи. «С новой командой мы будем формировать сильное агентство, а сильное агентство будет привлекать новых клиентов», — надеется Валентина Голикова.

В самой IMS Group уверяют, что держат ситуацию под контролем, и внеплановое сокращение штата не помешает деятельности компании. «У нас нет кадровой брешки с точки зрения опыта и знаний наших сотрудников», — говорит управляющий директор IMSG Майкл Грин. — В IMSG работают по всему миру более 1700 сотрудников. Мы намерены привлекать ресурсы из наших компаний в Англии, Турции, Венгрии, Румынии, Греции и Индии».

Даже если экспаты залатают кадровые дыры, рекламистам предстоит разрешить проблему, характерную для публичной компании. По наблюдениям аналитика ФК «Уралсиб» Константина Белова, большую часть марта акции компании на LSE торговались на уровне 140 фунтов стерлингов, а спустя два дня после официального объявления об отставке подешевели примерно на 20%, достигнув 2 апреля 110 фунтов. Хотя на момент подготовки материала котировки снова слегка поднялись, такой «провал» вряд ли останется незамеченным. Компании будет сложнее привлекать кредиторов. «Капитализация крайне важна для компании с точки зрения привлечения долгового финансирования», — напоминает Константин Белов. □

Бухгалтерская справочная система (БСС) «Система Главбух» — это электронная база эксклюзивных рекомендаций по оптимизации бухучета, налоговому планированию и кадровому делопроизводству. Авторами рекомендаций являются ведущие специалисты государственных ведомств: Минфина, ФНС, ФСС и Минздравсоцразвития России.



**Система
Главбух**

БУХГАЛТЕРСКАЯ СПРАВОЧНАЯ СИСТЕМА

БЫСТРЫЙ ОТВЕТ НА ВАШ НАЛОГОВЫЙ ВОПРОС



– Бухгалтерия – не игра,
в которой можно
угадать ответ.

Магистр игры «Что? Где? Когда?»

АЛЕКСАНДР ДРУЗЬ

Счет-фактура на вычет: Исправление и оформление

WWW.1GL.RU

«Мы никогда не ориентировались на „межбанк“ и сейчас не используем денежный рынок для поддержания текущей ликвидности из-за его невысокой срочности и волатильности»

СФ №29/2007, стр. 20–23



Банк «Русский стандарт» привязал к ставке межбанковского кредитования MosPrime купон своего нового облигационного выпуска. На эксперимент пришлось пойти не от хорошей жизни. ТЕКСТ: юлиана петрова

Плавучий долг

Совет директоров российского лидера рынка потребкредитования банка «Русский стандарт» принял решение разместить два новых облигационных выпуска (9-й и 10-й) общим объемом 10 млрд руб. Событие вроде бы заурядное, если бы не одно «но»: «Русский стандарт» впервые за всю свою историю отказался от традиции фиксированных купонных ставок по своим облигациям и назначил по 10-му займу плавающую купонную ставку. Она будет равняться трехмесячной ставке по рублевым межбанковским кредитам MosPrime. Это индикативная ставка межбанковского кредитования на сроки от одного дня до полугода, которая вычисляется по показателям восьми ведущих игроков межбанковского денежного рынка — Сбербанка, Газпромбанка, ВТБ и др. В прошлый понедельник она равнялась 7,38%.

Цель инновации очевидна — привлечь к облигациям «Русского стандарта» внимание инвесторов. Дело в том, что сегодня инвесторы в массовом порядке теряют деньги на долговых бумагах с обычной фиксированной купонной ставкой. Наиболее показательным примером можно считать 11-й выпуск облигаций АИЖК. Не прошло и двух месяцев с момента размещения этих вроде бы перспективных бумаг, как они потеряли в цене 6,5%.

До сих пор выпуски с плавающим купоном, привязанным к MosPrime, были редки и низколиквидны — во времена благополучия на долговых рынках, когда межбанковские ставки были стабильны или слегка снижались, инвесторы не видели никаких преимуществ в плавающих ставках. «Сейчас плавающие купоны — актуальнейший тренд на депрессивном и неспокойном рынке рублевых облигаций», — убежден **Егор Федоров**, начальник отдела анализа долговых рынков Банка Москвы. При плавающем купоне, как бы ни дорожали межбанковские креди-



«Русский стандарт» рассчитывает, что инвесторы не пройдут мимо его экзотических облигаций

ты, доходы держателей облигаций останутся неизменными. И это обстоятельство вполне может послужить приманкой для инвесторов.

Правда, эмитенту «плавающих» облигаций придется мириться с тем, что при росте межбанковских ставок купонные выплаты по займу будут возрастать от квартала к кварталу. «Зато компания сможет вместо годовой оферты назначить двух- или даже трехлетнюю оферту. И таким образом избежать опасности, что инвесторы предъявят к досрочному выкупу по оферте весь выпуск», — объясняет Егор Федоров.

«Русский стандарт» извлек уроки из событий прошлой осени, когда ему пришлось выкупить у инвесторов по оферте почти весь выпуск на 6 млрд руб. Однако самые серьезные испытания еще впереди. Сейчас на банке висит почти 150-миллиардный рублевый рыночный долг, в апреле ему предстоит погасить два выпуска евробондов на \$1,3 млрд, а в августе — синдицированный кредит на \$250 млн. Нужны деньги, а значит, вольно или невольно «Русскому стандарту» придется привлекать инвесторов плавающими ставками и другой экзотикой. **СФ**

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Бизнес-модель «Русского стандарта» изначально была ориентирована на займы на внешних рынках капитала. На счету банка восемь выпусков рублевых облигаций и 19 эмиссий евробондов. В прошлом году «Русский стандарт» сильно пострадал от повышенного внимания регулирующих органов. По требованию Роспотребнадзора он был вынужден отменить комиссии по потребительским кредитам, в результате чего недополучил примерно 6,2 млрд руб. прибыли. А прошлой осенью финансовые неприятности усугубил кризис: инвесторы предъявили «Русскому стандарту» к досрочному выкупу более 96,2% 6-го выпуска облигаций.

Сколько платят за выслугу лет

На Западе и в России считается немодным работать в одной компании всю жизнь. Однако работодатели ценят «ветеранов».



PHOTOPRESS

№

1

Аванс за выслугу

В течение ближайших двух месяцев 20% акций Национального резервного банка (НРБ) будут переданы его основным владельцем **Александром Лебедевым** (на фото) председателю совета директоров Юрию Кудимову.

Хотя сделка и будет проведена как купля-продажа, на самом деле ценные бумаги топ-менеджер получит бесплатно, как бонус за долгие годы службы. В НРБ Кудимов пришел одновременно с Лебедевым в 1995 году и с тех пор оставался самым близким его соратником. Впрочем, щедрое

вознаграждение (оно оценивается в 7–17 млрд руб.) — это не только поощрение за преданность делу, но и своего рода аванс. Александр Лебедев поставил перед НРБ непростую задачу: к 2012-му увеличить кредитный портфель в 30 раз и войти в десятку крупнейших банков России. А чтобы покорить такие вершины, управленцу, конечно же, нужен мощный стимул. □

№

2

Семерной ценз. Один из основателей сети «Седьмой континент» Владимир Груздев в конце 2007 года продал свою долю бизнеса своему партнеру Александру Занадворову за \$995 млн. Причем более \$20 млн из полученной суммы решил разделить между сотрудниками компании, которые проработали в ней свыше семи лет. Таковых набралось около 900. Участниками программы стали не только топ-менеджеры, в том числе гендиректор «Седьмого континента» Галина Ильяшенко и председатель совета директоров Владимир Карнаухов, но и работники низшего звена. Так, уборщицы, мывшие полы в «Седьмом континенте» на протяжении семи лет, получили примерно по 150 тыс. руб. □

№

3

Бухгалтер-«ветеран». В 2004 году владелец Uniworld Communications Колин Поттер продал бизнес компании Gamma Telecom за 10 млн фунтов стерлингов. Из них 2 млн фунтов Поттер, сохранивший пост управляющего директора, выделил на стимулирование персонала. Каждый сотрудник удостоился бонуса: 5 тыс. фунтов за год службы, и далее в течение трех лет мог получать 5 тыс. фунтов ежегодно при условии, что компания будет демонстрировать положительную динамику. Между тем «ветерану» Uniworld, 52-летнему бухгалтеру Хитеру Харвуду, доставалось втрое больше — по 15 тыс. фунтов в год. К слову, его годовая зарплата составляла 30 тыс. фунтов. □

№

4

Звездный час. Руководство Альфа-банка решило, что люди ценят внимание больше, чем деньги. В 2007 году рядовые сотрудники, проработавшие в учреждении 15 лет, получили возможность встретиться с председателем совета директоров Михаилом Фридманом и в течение часа пообщаться с ним на любые темы. Кроме того, «ветеранам» вручили золотые значки с символикой банка. Ранее носить на лацканах пиджаков эти почетные знаки отличия могли только члены совета директоров. Впрочем, людей с 15-летним стажем в Альфа-банке набралось немного — всего пять человек. □

№

5

Отпуск на полгода. В издательстве Random House существует программа оплачиваемых творческих отпусков. Сотрудники с десятилетним стажем получают четыре недели, а проработавшие по 20 лет — пять недель дополнительного отдыха. Они могут воспользоваться своим правом в строго определенный период, который, впрочем, достаточно велик. Например, для сотрудников, десять лет и более работавших на благо компании, он составляет три года. Похожую систему ввели и издатели американского журнала Newsweek. Любой сотрудник, проработавший в нем свыше 15 лет, имеет право уйти в творческий отпуск на полгода, во время которого будет получать 50% своей зарплаты. □



ALAMY/PHOTAS



частная практика

ТОРГОВЫЕ МАРКИ

стратегия → с20
конкуренция → с26

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ИВО АЛТПАРМАКОВ И ПОЛИТИК
ЗУРАБ КВАРИАНИ ВЕДУТ БОРЬБУ ЗА РАСКРУЧЕННЫХ
В ИНТЕРНЕТЕ «ОДНОКЛАССНИКОВ». ЧУЖУЮ МАРКУ
ИЗ ВИРТУАЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА ОНИ СОБИРАЮТСЯ
СДЕЛАТЬ СОБСТВЕННОЙ В РЕАЛЬНОМ.

Классовая борьба

текст:

павел куликов

В марте 2008 года в Роспатент поступили сразу три заявки на регистрацию товарного знака «Одноклассники».

Ресторатор Иво Алтпармаков рассчитывает, что марка поможет ему развить сеть концептуальных кафе. Бизнесмен и политик Зураб Квариани намерен получить права на «Одноклассников» и заняться франчайзинговыми проектами. Третьим претендентом стала одноименная социальная сеть: ее владельцы Альберт и Ирина Попковы попросту забыли защитить товарный знак и теперь спохватились. Когда Попковы только затевали свой интернет-проект, они зарегистрировали марку лишь по двум классам — поиск и сбор информации и услуги в области общественных отношений. Теперь компания Odnoklassniki Ltd подала заявку в нескольких других классах, в каких именно — не разглашается.

Всем претендентам идея пришла в голову почти одновременно. Каждый получил в Роспатенте так называемую приоритетную справку и ожидает решения властей. По словам исполнительного директора Odnoklassniki Ltd Александра Авдеева, его компания обратилась в Роспатент 3 марта. Зураб Квариани говорит, что его справка датируется 17-м числом, Иво Алт-

пармаков отмалчивается. В Роспатенте не дают информации о том, кто оказался первым: по закону решения властей придется ждать пять месяцев. В любом случае марка «Одноклассники» уже вышла за пределы виртуального пространства. Вокруг нее строятся грандиозные планы и разгораются нешуточные страсти.

Балканский ресторатор

ИДЕЯ заимствовать готовый брэнд социальной сети для своего московского кафе Nikita le Grande пришла болгарину Иво Алтпармакову не случайно. До 2001 года, когда он приехал в Москву по настоянию своей русской жены, его работа была связана как с общепитом, так и с интернетом. В 1997 году в городе Харманли Алтпармаков открыл интернет-кафе «Мерилин», одно из первых в Болгарии. «Я часто приезжал в первое московское интернет-кафе Safetax, чтобы украсть у них какие-нибудь идеи, — признается он, — и мой бизнес очень хорошо развивался».

Для Болгарии примененная в России схема, когда интернет-пользователей, компьютерных игроков и посетителей

с15



PHOTO: PRESS



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Иво Алтпармаков всегда стремился обслуживать многолюдные застолья, а не посетителей-одиночек

точки общепита рассаживают в три разных зала, оказалась ноу-хау. Другая свежая струя, внесенная Иво Алтпармаковым на болгарский рынок, — командные компьютерные игры, которые в его стране не были распространены. «В своем кафе я развивал направление экшн: игры Counter Strike и Diablo, — со знанием дела объясняет Алтпармаков. — „Стратегии“ шли хуже».

Дизайн интерьера в кафе «Мерилин» тоже был заимствован у братьев-славян. Заведение окупилось за фантастические сроки — шесть месяцев, и Иво Алтпармаков на собственные средства хотел сделать целую сеть интернет-кафе, тоже по примеру Cafetax, но ему пришлось спешно уехать в Россию. Бизнес лег на плечи сестры Алтпармакова — школьной учительницы — и развиваться перестал. Когда бизнесмен опомнился и стал ездить в Харманли, чтобы присматривать за делами, на рынок вышли крупные игроки с большими финансовыми возможностями.

В Москве Алтпармаков проработал управляющим в нескольких небольших заведениях, после чего ресторатор **Андрей Деллос** через своих менеджеров неожиданно предложил ему заниматься развитием кафе «Пушкинъ». Бизнесмен не поехал к Деллосу, вместо этого он решил отдохнуть в Болгарии. А когда вернулся, предложенное ему место было уже занято. После того как кафе «Пушкинъ» стало одним из самых известных в Москве, Иво Алтпармаков сильно пожалел о своей нерасторопности. «Конкуренция в отрасли большая, и никто не будет тебя ждать», — вздыхает он. Это стало еще одним принципом болгарского бизнесмена, как и то, что копировать чужие идеи не зазорно.

Некоторое время Алтпармаков проработал в ресторане «Кура» на Чистопрудном бульваре, а в начале 2006-го взял в аренду кафе Nikita le Grande на Малой Никитской, до этого принадлежавшее собственнику здания, имя которого Алтпармаков

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ ODNOKLASSNIKI LTD владеет одноименной социальной сетью в Рунете. Этот проект открылся весной 2006 года и является российским клоном западного сайта Classmates.com. Совладельцы Odnoklassniki — **Альберт и Ирина Попковы**, фонд **Юрия Мильнера Digital Sky Technology**. Оборот, по разным оценкам, составляет \$100–400 тыс. в месяц. По данным самого сайта Odnoklassniki.ru, на нем зарегистрированы 14 млн пользователей, хотя еще в начале прошлого года его аудитория исчислялась десятками тысяч человек. Капитализация компании, по оценкам «Финама», составляет \$300–350 млн.

держит в секрете. На новом месте конкуренция зажала его в тиски. «На этой улице слишком много кафешек, — пожимает плечами Алтпармаков, — и все мы похожи друг на друга». В сентябре 2007 года он задумался о том, чтобы выделиться хотя бы новым названием, в декабре пришла идея, каким именно, родилась новая концепция кафе и мысль открыть под этим брендом целую сеть.

Банкетная стратегия

БЫЛА И ЕЩЕ одна цель, которую преследовал Иво Алтпармаков, когда переименовывал Nikita le Grande. Она гораздо менее очевидна, чем простое желание стать уникальным в пределах Малой Никитской. С новым названием кафе претендует на роль места встречи одноклассников, и это значит, что оно будет предназначено прежде всего для банкетов. Открывать заведения такого формата — давняя мечта Алтпармакова.

Развивая бизнес интернет-кафе, бизнесмен одновременно управлял рестораном «Хеброс», располагавшимся в Болгарии на основной трассе из Европы в Азию, неподалеку от границы с Турцией и Грецией. «За два с половиной года в нем прошло 200 свадеб по 250–300 человек и 800 банкетов», — улыбается Иво Алтпармаков. Помимо этого, в заведении часто останавливались туристические группы. Опыт показал, что обслуживать банкетные мероприятия куда выгоднее, чем одиноких посетителей и малочисленные группы: продается все — от первого блюда до десерта.

Кафе Nikita le Grande не предназначено для банкетов: в нем всего 60 посадочных мест, а самый большой зал рассчитан на 25 человек, но Алтпармаков не отчаивается. Он лично договаривается со всеми, кто заказывает банкет, и старается ни-



кому не отказывать. Гендиректор кафе общается с клиентами все детали, вплоть до точного времени подачи каждого блюда. «Менеджерам я эти переговоры не доверяю, — признается Алтпармаков. — Они могут быть не настолько гибкими». В результате банкеты приносят заведению 35% выручки — клиенты возвращаются снова. В «Одноклассниках» Иво Алтпармаков рассчитывает приблизить этот показатель к 50%.

Однако одного переименования Nikita le Grande в «Одноклассники» для этого мало. К концу весны 2008 года Алтпармаков собирается переехать: отказаться от помещения на Малой Никитской и открыть другое кафе на 150 посадочных мест в центре города — такие масштабы позволят принять у себя любую компанию. Из-за этого гендиректор кафе даже не меняет интерьеры бывшего Nikita le Grande. Изменения коснулись названий блюд в меню. Шашлык из говядины теперь называется «Олимпиадой по математике», а дорадо в кунжуте — «Школьной переменной».

Впрочем, не меняя ничего, кроме вывески и названий блюд, Алтпармаков уверяет, что продажи выросли на 30%. Это, кстати, вдохновило некоего таинственного инвестора — «главу крупной страховой компании», с которым Алтпармаков провел переговоры об открытии в Москве 20 точек общепита под брендом «Одноклассники». По словам гендиректора кафе, страховщик готов вложить в развитие сети 800 млн руб. Это примерно соответствует средним затратам рестораторов на создание новых точек в Москве.

Здоровый авантюризм

«А МЫ УЖЕ получим регистрацию и свидетельство и скажем им: снимайте вывеску», — не сомневается другой претендент на бренд «Одноклассники» Зураб Квариани — фигура в бизнес-кругах одиозная.

В 2000 году его компания «Тасер» размещала заказы на производство сигарет с рекламой на пачке. В рамках разовой PR-акции такие сигареты заказывала радиостанция «Серебряный дождь», несколько заказов поступило от ресторанов, кафе и даже от частных лиц, размещавших на сигаретных пачках собственные портреты. В конце концов этот проект оказался убыточным, но Квариани не сдался.

В 2001 году он привез из Тибета смеси лечебных трав, сертифицировал их и набил в сигареты вместо табака. Этот необычный продукт продавался как средст-

3 типа кузова x 3 длины x 2 высоты + 4x4

Опять счет в пользу Vito!



Mercedes-Benz

Вы уже знаете, в чем заключается успех в бизнесе: деловая репутация, надежность партнеров и квалификация сотрудников, прибыльная экономика проектов и безопасность операций.

Всё это уже в серийной комплектации «Мерседес-Бенц» Vito. Мы лишь добавили к этому удовольствие от работы. «Мерседес-Бенц» Vito — автомобиль, который двигает Ваш бизнес.

Грузоподъемность «Мерседес-Бенц» Vito — до 1,1 т, объем перевозимого груза — до 6,5 м³, длина — до 3,1 м, салон вмещает до 9 человек, мощность двигателя — до 258 л. с. Автомобиль оснащен полным приводом и предоставляет широкий выбор кузовов.

«Mercedes-Benz Центр», филиал ЗАО «Мерседес-Бенц РУС»,
Ленинградский пр-т, 39А. Тел.: 225-0000, СТОА: 933-6600.
www.mercedes-center.ru

«Конкуренция в отрасли большая, и никто не будет тебя ждать». Это стало еще одним принципом болгарского бизнесмена, как и то, что копировать чужие идеи не зазорно

во борьбы с курением. Но тут, по словам Квариани, дорогу ему перешли табачные гиганты. По крайней мере, делом их рук предприниматель считает негативные публикации о «безникотиновых сигаретах» в прессе.

Будучи уже тогда вице-президентом ассоциации «Россия без наркотиков» и опытным человеком в плане размещения рекламы на сигаретных пачках, Квариани сам хотел насолить табачникам. Он лоббировал в Госдуме принятие закона, который бы обязал их размещать на своей продукции фотографии пораженных органов. Впрочем, эта попытка тоже потерпела фиаско. «О прошлых проектах не хочется рассказывать, — отмахивается Зураб Квариани. — Ну были они и завершились». Сейчас предприниматель с головой ударился в политику, а помимо «России без наркотиков» в его ведомстве находится обучающий центр «Нефертити». «В рамках программы отвлечения молодежи от улицы девочки и мальчики осваивают профессию мастера ногтевого сервиса», — рассказывает Квариани. Под ногтевым сервисом подразумевается, например, педикюр или роспись ногтей акрилом.

Не будет преувеличением сказать, что в рамках ассоциации «Россия без наркотиков» он активно занимается брэндингом. Квариани старается, чтобы логотип ассоциации присутствовал везде, где это возможно. По его словам, он даже лоббировал его размещение на сигаретах и бутылках с алкоголем. Так бизнесмен, по его словам, хотел донести информацию об ассоциации до молодежи.

Теперь занятия брэндингом переходят на новый виток. Летом прошлого года бизнесмен зарегистрировался на сайте Odnoklassniki.ru и встретился со своими школьными знакомыми в одном из кафе Саратова. На поиски места встречи ушло много времени, и еще тогда Зураб Квариани подумал о том, что неплохо было бы открыть одноименное кафе, чтобы у бывших одноклассников был очевидный выбор. Но несколько месяцев спустя он продвинулся в своих соображениях дальше, выяснив, что товарный знак «Одноклассники» зарегистрирован в Роспатенте

лишь по двум классам. Тогда бизнесмен подал заявку на регистрацию сразу по шести классам: помимо услуг в сфере общепита это, например, производство напитков и продуктов питания.

Конфликт интересов

«У НАС будут ноу-хау, которых пока нет в России», — уверен Иво Алтпармаков. Ресторатор скуп в описании своего проекта, он лишь намекает, что эти ноу-хау будут связаны с интернетом и меню. Зураб Квариани, напротив, готов выложить все свои идеи сразу: «Если на встречу смогли приехать не все, то можно провести Wi-Fi, установить в кафе монитор, и эти люди смогут как бы находиться со всеми в зале». По его словам, брэнд тянет на создание не просто московской, а федеральной сети кафе. «Одно кафе можно оформить в стилистике 1980-х, в другом создать атмосферу 1970-х, — продолжает Квариани. — Чтобы официанты выглядели как советские, сосиски — как в буфете, на стенах развесить снимки учителей и эпизодов из школьных времен».

Помимо развития сети кафе Зураб Квариани готов производить под брэндом «Одноклассники» конфеты, печенье, напитки, мороженое, сигареты, спички. Неудивительно, что предприниматель рассказывает о своих идеях совершенно открыто: «Есть идея франчайзинга. Например, тему кафе можно обсуждать с уже готовыми сетями, а производство продуктов и напитков — с производителями». Сам Квариани не собирается ни открывать, ни производить, зато активно ищет партнеров, и, по его словам, по каждому из направлений заинтересованные люди уже найдены. Но сегодня говорить о возможных вариантах сотрудничества с ними он считает преждевременным.

Ни Квариани, ни Алтпармаков пока не связывались с топ-менеджерами Odnoklassniki Ltd и ничего не знают об их реакции на происходящее. Ресторатор собирается начать переговоры с социальной сетью, когда будет открыто первое кафе в новом формате, и он, как ни парадоксально, надеется на информационную поддержку со стороны интернет-ресурса.

«Мы им не мешаем, — говорит он. — У них есть огромные финансовые возможности, но до сих пор они не сделали ничего такого». Алтпармаков считает, что сеть кафе будет даже приносить пользу компании Odnoklassniki. По его словам, она станет бесплатно продвигать сайт, хотя странно было бы полагать, что сеть из 20 ресторанов сможет популяризировать ресурс, на котором уже зарегистрированы 14 млн человек. Зураб Квариани тоже не постесняется предложить Odnoklassniki Ltd партнерство, если решение Роспатента окажется в его пользу.

В Odnoklassniki Ltd это вызывает удивление. «Все сейчас пытаются срубить денег, не вложив практически ни рубля», — возмущается Александр Авдеев. По его словам, в компании с конца 2007 года тоже работали над альтернативными проектами, подробности которых пока не раскрываются, в том числе и над проектом открытия ресторана. По мнению Авдеева, перед тем как регистрировать товарный знак, нужно разработать проект, и эта логика компании подвела. «В этой ситуации правилом хорошего тона будет обращение в нашу компанию, — не сомневается Авдеев. — Мы ждем этого, но до определенного момента». Он имеет в виду победу в патентном споре, в которой полностью уверен.

Такой момент определенно настанет, когда свое решение вынесет Роспатент. Но и в этом случае спор вокруг брэнда «Одноклассники» может продолжиться. По словам патентного поверенного Baker & McKenzie **Владимира Шитикова**, у Odnoklassniki Ltd в случае поражения есть шанс придать своей марке статус общеизвестного знака: преимущество Odnoklassniki в том, что они уже давно популяризировали свой брэнд. «Если это удастся, их заявка будет пользоваться правом приоритета», — высказывает свое мнение Шитиков. Таким образом, Odnoklassniki могут автоматически получить преимущество в тех классах, где их брэнд пока не зарегистрирован.

У Зураба Квариани есть возможность задействовать административный ресурс. Иво Алтпармаков может попытаться придать марке «Одноклассники» статус общепотребительного понятия. Такого исхода не исключает и Квариани: «Слово „одноклассники“ — это как школа, город, учеба». Похоже, способов повоевать за виртуальную марку бизнесмены знают не меньше, чем методов использовать ее в реальном мире в мирных целях. **СФ**

**МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN
SUSCHEVSKY**

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ И КОМПАНИЯМ, ПЛАНИРУЮЩИМ РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ ФРАНЧАЙЗИНГ

Стоимость участия

(цены указаны без НДС)
для компаний-франчайзеров —
14 200 руб.
—
участие с презентацией —
30 000 руб.
—
для прочих участников —
9 000 руб.

Регистрация

(495) 960 3118 (доб. 2047)
conference@kommersant.ru
www.kommersant.ru

III ЕЖЕГОДНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ

24.04.2008

Цель фестиваля

Обсуждение состояния
и перспектив рынка франчай-
зинга, анализ сдерживающих
факторов, поиск эффективных
решений для развития бизнеса
—
Обмен практическим опытом
успешного франчайзинга
—
Смотр лучших предложений
в области франшиз

Программа фестиваля

1 сессия
Обмен опытом, тематические
дискуссии, доклады
и консультации ведущих
экспертов и представителей
успешных франчайзинговых
компаний

2 сессия

Презентация франшиз
Компании-франчайзеры
публично презентуют
собственные предложения
всем участникам фестиваля
и ответят на вопросы
потенциальных партнеров,
заинтересованных
в приобретении
успешного бизнеса
—

**Презентация и прямые
контакты с франчайзером —
это самые эффективные
инструменты для успешного
франчайзинга!**

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ERP-СИСТЕМ КОРПОРАЦИЯ «ГАЛАКТИКА» ЗАПУСТИЛА НЕСКОЛЬКО АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ПРОЕКТОВ. ОНИ ДОЛЖНЫ ПРИДАТЬ УСКОРЕНИЕ БИЗНЕСУ КОМПАНИИ. ПОКА ОНА ПОСТЕПЕННО ТЕРЯЕТ ПОЗИЦИИ, УСТУПАЯ ГЛОБАЛЬНЫМ КОНКУРЕНТАМ И РОССИЙСКОЙ 1С. текст: **михаил белянин**

Расширение «Галактики»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

У **Николая Красилова**, президента корпорации «Галактика» — второго по величине российского производителя делового программного обеспечения, хитрая арифметика. «Один год мы росли на 40%, второй — на 16%, вот и получается, что развиваемся на уровне рынка в целом», — перечисляет он.

Николай Красилов отказывается признать, что его компания развивается медленнее рынка

Впрочем, с этим можно поспорить. Еще пару лет назад «Галактика» была крупнейшим российским производителем, но в 2005 году уступила пальму первенства 1С. За последние три года выручка компании ежегодно увеличивалась в среднем на 22,8% и, по данным **СФ**, по итогам 2007-го составила \$39,1 млн. Казалось бы, совсем неплохо. Но рынок ERP (Enterprise Resource Planning) — построенных по модульному принципу ИТ-систем управле-

ния предприятием, на которых специализируется «Галактика», уже несколько лет подряд демонстрирует 50-процентную динамику.

В свое время «Галактика» добилась успеха, предложив клиентам более универсальный деловой софт, в то время как другие разработчики концентрировались в основном на бухгалтерских программах. Теперь, чтобы придать своему бизнесу ускорение, она собирается повторить похожий маневр.

Два года назад «Галактика» занялась продажей ЕСМ-программ (Enterprise Content Management), так называемых продвинутых систем электронного документооборота, а также создала в Саратове центр разработок. Задача работающих там программистов — не приводить имеющиеся продукты «Галактики» в соответствие с требованиями конкретного клиента (как это делают другие производители), а создавать индивидуальные программные решения с нуля.

В свободное время

КАК ИСТИННЫЙ программист, глава фирмы 1С **Борис Нуралиев** предпочитает пиджакам и галстукам растянутый свитер и лично помогает сотрудникам разгружать грузовики, набитые дисками с ПО. Николай Красилов, напротив, всегда одет с иголки и выглядит скорее как топ-менеджер западной компании. На его программистское прошлое указывают лишь сертификаты, развешанные по стенам кабинета.

Первый сертификат западного образца он получил еще в 1991 году. Тогда «Аэрофлот» совместно с American Airlines и IBM работал над проектом по автоматизации

бронирования авиабилетов. В числе 28 лучших советских программистов (конкурс был 10 человек на место) Красилов семь месяцев стажировался в США.

Полученные за океаном знания впоследствии очень пригодились ему в бизнесе. То, что Николай Красилов займется бизнесом, было очевидно. Еще до поездки в Штаты за плечами молодого программиста была не только работа в государственных НИИ, но и первый коммерческий опыт. В конце 1980-х он со своим другом **Дмитрием Черных** (ныне председатель совета директоров «Галактики») и еще несколькими товарищами в свободное от работы время автоматизировал подмосковный завод «Росавтоспецоборудование» — разработал для него программы управления производством и ведения складского учета.

Когда Николай Красилов вернулся из США, то со своей командой написал программу «Бухкомплекс» специально для торговых предприятий, которым насущно требовалось наладить работу бух-

«От ИТ-инструмента ждут готовности к изменениям. Поэтому для требовательного крупного и среднего сегментов рынка перспективы российских разработчиков весьма туманны»

галтерии. В 1994 году для продвижения этого продукта была зарегистрирована фирма «Атлант-информ». Спустя год Красилов со товарищи вспомнили заводской опыт и выпустили на рынок универсальный софт под брэндом «Галактика». Громкое название должно было подчеркнуть, что новая программа выполняет не только учетные бухгалтерские функции, но способна автоматизировать производство и процесс продаж. Аналогичное название получила и зарегистрированная в 1997 году корпорация.

Поиск для ведомства

В РОССИЙСКОМ городе, где работает одно из крупнейших в мире предприятий по добыче калийных удобрений, есть по-

ДОСЬЕ

КОРПОРАЦИЯ «ГАЛАКТИКА» зарегистрирована в 1997 году. Однако ее история началась в конце 1980-х, когда нынешние совладельцы компании — Николай Красилов и Дмитрий Черных — и еще несколько сотрудников советского ГосНИИ авиационных систем занялись автоматизацией небольшого подмосковного завода. Полученные наработки позже были использованы при создании пакета делового софта, автоматизирующего не только бухгалтерские, но и ряд других функций, в том числе производственных. Сегодня штат «Галактики» насчитывает 600 человек. Значительная часть программистов работает в минском офисе компании. Два года назад был открыт центр в Саратове. Сеть партнерских компаний «Галактики», помогающих внедрять ее решения на предприятиях, насчитывает около 200 фирм по всей России.

кредиты
для малого
и среднего бизнеса

zoom

УВЕЛИЧЬТЕ МАСШТАБ
ВАШЕГО БИЗНЕСА



Значительная часть клиентуры «Галактики» приходится на промышленные предприятия

РЫНОК

РОССИЙСКИЙ РЫНОК систем класса ERP растет примерно на 50% в год, опережая динамику всего ИТ-рынка вдвое. Подобные темпы сохраняются уже на протяжении многих лет. По сведениям исследовательской компании IDC, объем рынка в 2006 году составил \$365,12 млн (данных за прошлый год еще нет). Среди производителей ERP-систем на рынке России, по оценкам IDC, доминирует немецкий разработчик SAP, у которого почти половина рынка в денежном выражении. На втором месте — американская компания Oracle, чьи системы, как и у SAP, внедряются преимущественно на крупных предприятиях, способных тратить на это миллионы долларов и дожидаться завершения сложнейшего проекта годами. За двумя ERP-гигантами следует российский разработчик 1С, Microsoft с брендом Dynamics и, наконец, компания «Галактика». Эти игроки выпускают системы, внедряемые, как правило, на предприятиях среднего и крупного масштаба. SAP также вынашивает амбициозные планы на завоевание сектора малых и средних предприятий, однако его «облегченные» ERP-решения пока не сильно заметны на рынке. Главным событием последних лет стал резкий рост доли 1С. Во многом благодаря этому в 2005–2006 годах общая доля российских разработчиков на рынке выросла с 15,8% до 18%.

До сих пор главным преимуществом российских производителей считается гибкость — готовность идти на поводу у клиента

луразвалившийся барак. В нем время от времени ночуют топ-менеджеры средней российской софтверной компании. Своей неприспособленностью они доказали, что готовы, если того требует ситуация, лично жить по соседству с клиентом, невзирая на отсутствие комфорта. Калийный гигант ценит эти жертвы: до сих пор на его производстве используется отечественная ИТ-система, а не американская Oracle, установленная у конкурентов.

До сих пор главным преимуществом российских производителей считается гибкость — готовность идти на поводу у клиента. Чтобы получить выгодный контракт, Николай Красилов и Дмитрий Черных в бараках не ночевали. Но когда восемь лет назад один из клиентов попросил встроить в ИТ-систему поисковые функции, которых в «галактическом» решении не было, корпорация наняла команду специалистов и разработала отдельный продукт «Галактика Zoom». Система умела обрабатывать и проводить аналитический поиск в массивах неструктурированной информации.

Поначалу эксперимент казался удачным. К 2005 году доля Zoom в общем объеме продаж «Галактики», по словам Красилова, составила уже 15%. На услугу подписались, например, АвтоВАЗ и телеканал «Россия». Но главными заказчиками стали государственные структуры: ЦИК, МЧС, силовые ведомства. Однако именно поэтому успех проекта оказался весьма ограниченным. «Дело в том, что этот продукт заточен в основном под госведомства. В сущности, у нас всего несколько крупных заказчиков Zoom, а финансирование у них колеблется от одного года к другому», — признает Николай Красилов. В итоге сейчас корпоративная поисковая система приносит «Галактике» лишь 6% от выручки.

Тем временем конкуренция на основном направлении компании — ERP-системах — все более ожесточалась.

Престижные «нахлобучки»
«МЫ НЕ РАЗ сталкивались с проектами построения информационной системы управления для компаний, уже использо-

вавших российские системы», — рассказывает директор департамента продуктов Oracle консалтинговой компании GMCS **Марина Горная**. В последнее время многие компании предпочитают вместо отечественных разработок внедрять признанные западные ERP-системы — SAP, Oracle или Microsoft. В первую очередь это сделали крупные предприятия, чтобы соответствовать международным стандартам и радовать акционеров: известны случаи, когда новость об успешном внедрении такой системы приводила к росту биржевых котировок компаний на несколько пунктов. А, например, гендиректор ТГК-10 **Андрей Шишкин** утверждал летом 2007 года, что SAP ERP уже за полгода «повысила капитализацию компании на 10–15%».

«Отечественные разработчики систем класса ERP традиционно сильны в бухгалтерском учете в соответствии с российским законодательством. Но международные привлекательны консолидацией лучших международных практик менеджмента», — считает руково-

«Сейчас на рынке программного обеспечения остро не хватает кадров. Но охота при этом идет не на отдельных программистов, а на дееспособные команды хотя бы из трех человек»

дитель группы продвижения бизнес-приложений Microsoft Dynamics **Владимир Егоров**.

Еще одно преимущество западных разработчиков — доступ к финансовым ресурсам, необходимым для постоянной модернизации системы. «Галактика» тратит на развитие системы 15–20% годового дохода — иными словами, в 2007 году около \$6–8 млн. Однако эта сумма не сравнится с тем, сколько инвестируют те же SAP или Microsoft. «Полнофункциональная ERP-система требует непрерывного развития технологий и расширения функциональности. Клиенты ждут от ИТ-инструмента не только мощного функционала, но и готовности к изменениям вместе с растущим бизнесом компании», — объясняет **Илья Пантелеев**, гене-

ральный директор компании «АНД проект» (внедряет в основном продукты Microsoft). — Поэтому для требовательно крупного и даже среднего сегмента коммерческого рынка перспективы российских разработчиков весьма туманны. С тем, что рынок ERP постепенно движется в направлении западных разработчиков, согласен и **Дмитрий Лисогор**, руководитель отдела по развитию канала продаж SAP.

«Часто дорогая западная ERP присутствует лишь номинально, как этакая „нахлобучка“ сверху для консолидации финансовой информации, — спорит Николай Красилов. — Мы сейчас часто встречаемся с заказчиками, которые внедрились несколько лет назад эти системы, получили одни убытки и теперь заново вводят

Ещё больше...

Вклады должны приносить прибыль

Широкая линейка вкладов для всех категорий клиентов.

АКБ «Московский залоговый банк» (ЗАО), Лицензия №2475 от 19 января 2004 года. Реклама.

НОУ-ХАУ

Корпорация «Галактика»:

- одной из первых российских компаний предложила многофункциональный софт, отойдя от сугубо бухгалтерских программ;
- внедрила в российских госведомствах поисковую систему «Галактика Zoom»;
- начала продажу ЕСМ-систем, предназначенных для хранения разнообразной документации и управления ею;
- открыла в Саратове центр разработок, программисты которого не приводят имеющиеся продукты в соответствие с требованиями конкретного клиента, а создают индивидуальные программные решения с нуля.

российские разработки, например нашу «Галактику»».

Кроме того, по словам Красилова, лицензия «Галактики» стоит около 30 тыс. руб. (примерно 800 евро) на рабочее место, при том что у SAP — 5 тыс. евро, а у Microsoft — 2,5 тыс. евро. Существенная разница и в зарплатах программистов, обслуживающих ту или иную систему. «Специалист по SAP, даже средненький, стоит бешеных денег — 1100–1300 евро в день, — отмечает президент «Галактики». — Наш же самый лучший специалист обходится максимум в \$400 в день».

С другой стороны, снизу «Галактику» все более настойчиво подпирает 1С. Во многом благодаря дешевизне своих решений (30 тыс. руб. стоят сразу 10 лицензий) компания Нуралиева, по данным

IDC, увеличила свою долю на рынке ERP с 4,6% в 2004-м до 12% в 2006 году.

Уход от стандарта

СЕГОДНЯ параллельно основной деятельности «Галактика» развивает два альтернативных направления (не считая Zoom). Первое из них — продажи ИТ-систем класса ЕСМ, предназначенных для хранения и управления контентом, включающим текстовые документы, графические и аудиофайлы. Сам софт создает компания Galantis, зарегистрированная в Калифорнии и имеющая филиалы в Москве и Минске, которая является партнером IBM. В отличие от ERP ниша ЕСМ еще не столь насыщена. При этом, как утверждает Николай Красилов, эти решения очень нужны сейчас банкам и страховым компаниям. «Собственно, весь веб-банкинг работает на технологии ЕСМ. Это вдвое более быстрорастущий сегмент, чем ERP», — полагает глава «Галактики».

Второй побочный проект компании — центр разработок в Саратове. Появился он благодаря одному из российских силовых ведомств. Главный центр разработок «Галактики» был расположен в Минске, поскольку зарплаты программистов там существенно ниже, чем в Москве, и традиционно занимался программами на базе основного пакета «Галактика ERP». Однако пару лет назад корпорация получила заказ на разработку оригинального ПО для силовиков. Последние, разумеется, потребовали, чтобы выполняли его граждане РФ и на территории РФ. После этого руководство «Галактики» и решило от-

крыть центр в Саратове. «Там себестоимость услуг обходится нам на 40% дешевле, чем в столице, — уверяет Красилов. — С другой стороны, Саратов — это город-миллионник, два вуза и один временный пояс с Москвой».

Идея проекта была проста: саратовский центр специализируется не на доводке брэндовых программ к нуждам конкретных компаний, а на оригинальных программных решениях, создаваемых с чистого листа. Так, будучи заядлым горнолыжником, Красилов с увлечением рассказывает о программе, позволяющей любителям скоростных спусков подобрать подходящий тур на сайте турфирмы. Насколько эта программа дороже, чем сервисы от «САМО-софта» и «Мегатека» — традиционных поставщиков ИТ-услуг для туротрасли, Красилов не раскрывает. Равно как не говорит о рентабельности саратовского бизнеса. Лишь уверяет, что он является более прибыльным, чем внедрение готовых ERP-систем.

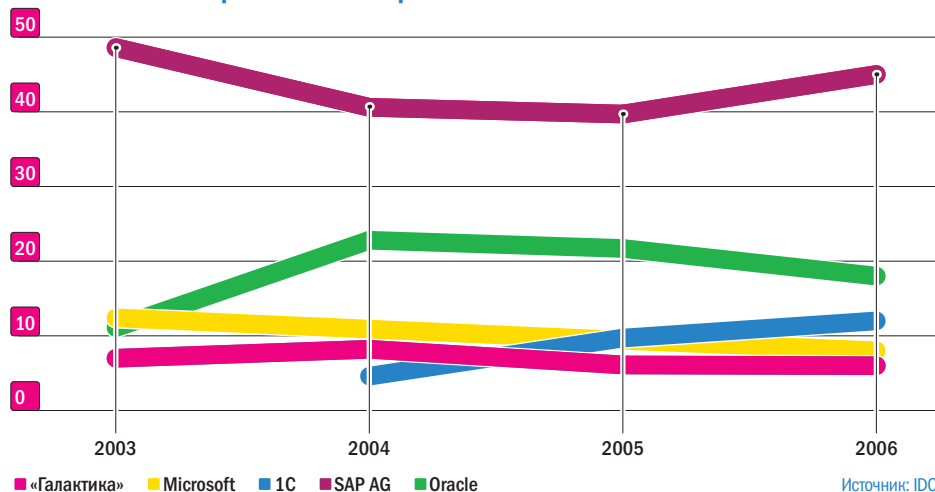
«Заказные разработки делового софта — это настоящий тренд, — поддерживает такую точку зрения председатель совета Лиги независимых экспертов в области ИТ ЛИНЭКС Сергей Карелов. — Заказчики наелись стандартных решений. Они хотят такой софт, который бы решал именно их задачи и чтобы изначально „все работало со всем“».

Президент консорциума «Инфорус» Андрей Масалович тоже находит идею с саратовским центром очень удачной. «Сейчас на рынке ПО остро не хватает кадров, — вздыхает он. — Но охота идет не на отдельных программистов, а на дееспособные команды программистов, хотя бы из трех человек». Между тем «Галактика» фактически предлагает компаниям-клиентам воспользоваться услугами подобной команды, готовой обслуживать все прихоти заказчика.

Пока результаты альтернативных проектов нельзя назвать впечатляющими. На поставку решений ЕСМ приходится около 10% продаж «Галактики». Дееспособная саратовская команда и вовсе приносит «Галактике» 1% от выручки. Эти проекты рискуют остаться столь же нишевыми, как и Zoom. С другой стороны, опасные соперники «Галактики» на рынке ERP не уделяют им внимания. А значит, именно благодаря отступлению от правил перспективы компании сегодня не кажутся столь туманными, как того хотелось бы западным конкурентам. **СФ**

Клубок автоматизации

динамика долей ведущих производителей ERP-систем на российском рынке



самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



Коммерсантъ Business

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

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

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

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

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

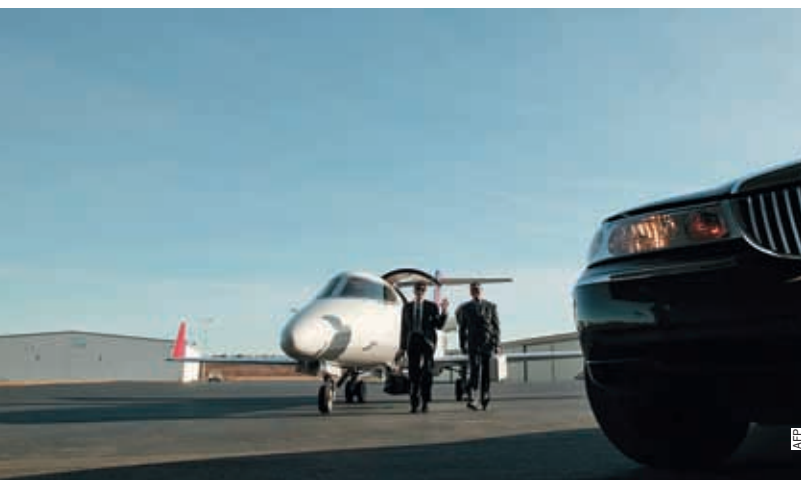
конкуренция

частная практика

Российские авиакомпании, занимающиеся бизнес-перевозками, уступили иностранным коллегам большую часть местного рынка, а теперь готовятся поставить им мат в два хода.

Полный улет

текст: **полина русяева**



«Если ты прилетел на обсуждение сделки на регулярном рейсе, а не вышел из частного самолета, можешь считать, что ты прибыл на встречу, облитый ушатом дерьма», — категорично заявляет топ-менеджер одной из российских компаний, занятых в сфере деловой авиации.

Конечно, не все предприниматели столь озабочены собственным статусом. «В начале 2000-х годов я пользовался услугами обычных авиакомпаний, но в конце концов понял, что так дальше нельзя: у меня налет получается около 700 часов в год, — вспоминает **Давид Якобшвили**, совладелец „Вимм-Билль-Данна“. — Семь лет назад я купил Challenger 604. В собственном самолете только один минус: он периодически должен проходить техобслуживание. Но недавно я приобрел второй — Gulfstream 550».

Однако самолет, как деньги, должен работать. Если владелец Challenger 604 находится на земле, это не значит, что сам Challenger не может тем временем быть в воздухе и перевозить тех, у кого нет желания или возможности обзавестись собственным авиатранспортом. Чтобы хоть как-то минимизировать расходы, владельцы джетов сдают своих «птичек» в управление оператору — «под коммерцию».

Конечно, сделать таким образом из собственного средства передвижения прибыльный бизнес едва ли возможно. «Оба моих самолета в коммерческом использовании, но никакой прибыли они не приносят — я слишком много летаю. Если летаешь на своем самолете 200–250 часов в год и управляющая компания активно сдает его в аренду, можно выйти в ноль, но не более того», — подтверждает Давид Якобшвили.

Зато зарабатывать на чужих самолетах вполне удастся авиаперевозчикам, получающим воздушные суда в управление, и авиа-

брокерам, которые сводят тех, кому надо лететь, с теми, кто может летать.

Услуги бизнес-авиации в России оказывает примерно 150 компаний. «Ежедневно из Москвы вылетает более 100 рейсов, и нет другого такого города в мире, — уверяет президент Jet Group **Александр Евдокимов**. — Рынок Москвы по объемам сравним с целыми европейскими странами. Он однозначно обходит, например, Австрию».

По словам президента Национальной ассоциации деловой авиации (НАДА) **Владимира Лебедева**, в России рынок регулярной авиации прирастает на 15–18% в год, в то время как сегмент VIP-перевозок — на 30–40%. Сегмент деловых перелетов, по подсчетам НАДА, в 2007 году вошел около \$1,8 млрд.

Кто как

«КОГДА человек, сажающийся в Falcon 900, видит, как его коллеги заходят в „Як“, он их на всякий случай крестит», — с горькой иронией говорит **Сергей Морозов**, старший партнер консалтинговой группы «Морозов и партнеры».

Одна из главных бед отечественных бизнес-перевозчиков — собственно самолеты (слава богу, дороги в небе не проложишь). В России не выпускают бизнес-джетов. Свой век доживают «тушки» и «яки» с переоборудованными под люкс салонами, новых же самолетов, которые можно переделать под бизнес-перевозки, не производят. А за импорт иностранного самолета в Россию нужно заплатить более 40% от его стоимости, которая подчас достигает \$50 млн. Из 457 воздушных судов, принадлежащих россиянам, по данным НАДА, лишь 55% зарегистрированы в России.

Из-за того, что большинство российских предпринимателей регистрирует свои иностранные самолеты за рубежом, в обслуживании судов отечественные бизнес-авиаторы проигрывают западным коллегам. Самолеты чаще «прописывают»

Беда бизнес-перевозчиков — самолеты. «Тушки» и «Яки» с переоборудованными под люкс салонами доживают свой век, а настоящих бизнес-джетов в России не производят

в Австрии, Швейцарии, Англии и Германии, где законодательство наиболее благоприятно для этих целей. Тот же Якобашвили зарегистрировал свои Challenger 604 и Gulfstream 550 в Швейцарии (их обслуживанием занимается Sonnig AG).

Ставка на отечественные самолеты подвела некогда заметно игрока бизнес-авиации — «Аэрофлот-плюс». В прошлом году компания провела диагностику двух своих «тушек». Обследование показало, что для перелетов они больше не годятся. «Сейчас мы решаем, какие самолеты и в каком количестве будем приобретать в ближайшем будущем, — признается источник **СФ** в компании. — Это будут не российские суда».

Кто есть кто

ПОМИМО обслуживания чужих судов, у российских бизнес-перевозчиков остается еще два источника доходов — перевозки на собственных и управляемых самолетах, а также брокеридж, то есть продажа услуг конкурирующих авиакомпаний, когда в момент обращения клиента собственных бортов нет в наличии. По словам Александра Евдокимова, предоставляя самолет на рейс, авиакомпания получает примерно такой же доход, какой приносит ей организация перелета в качестве брокера.

Существует несколько возможных бизнес-моделей. Например, одна из крупнейших российских компаний Jet 2000 занимается брокериджем лишь в крайнем случае. Конкуренты объясняют ее стратегию тем, что фирма не желает отвечать за уровень обслуживания и качество самолетов в других авиакомпаниях. Тем не менее столь чистая «порода» на рынке встречается редко: большая часть игроков берется устроить полет в любом случае. «Авиакомпаний в чистом виде почти не существует: 99% из них оказывают брокерские услуги», — рассказывает Александр Евдокимов.

Еще один крупный игрок, Jet Transfer, как раз яркий представитель «смешанной расы» — авиаперевозчик с самолетами и брокер с базой клиентов. Как перевозчик Jet Transfer сотрудничает с брокерами и конкурирует с другими перевозчиками, а как брокер, наоборот, поставляет клиенту другим перевозчикам, выступая в качестве их партнера.

Наиболее многочисленная группа игроков — чистые брокеры. В Москве, уверяют перевозчики, их больше, чем во всей Европе, где этот вид деятельности на грани вымирания. Российских брокеров, впрочем, ждет та же судьба: их постепенно вытесняют компании смешанного типа. Если раньше брокерская контора зарабатывала 5–10% от стоимости рейса, то сейчас, случается, получает десятые доли процента.

Но какой бы модели ни придерживались отечественные компании, они проигрывают западным операторам по численности авиапарка и отлаженности бизнес-процессов. Например, Net Jets, один из крупнейших европейских операторов,

располагает более чем 130 воздушными судами. По данным НАДА, иностранцам принадлежит 67% российского рынка. У отечественных перевозчиков только один способ вернуть господство в собственном небе.

Кто кого

«ДОПУСТИМ, едет Mercedes по Ленинскому проспекту. Может он составить конкуренцию троллейбусу, если их маршруты случайно совпадают? Согласитесь, не может. С бизнес-авиацией ситуация сходная. Видимо, запрещая внутренние перевозки на иностранных самолетах, чиновники полагают, что бизнес-джет перевезет в Самару пассажиров, которые могли бы полететь, к примеру, „Самарскими авиалиниями“. Но это бред!» — возмущается Александр Евдокимов.

Негодование российских авиаторов понятно. В России внутренние рейсы на самолетах, зарегистрированных за рубежом (на языке перевозчиков — каботаж), разрешаются пока в порядке исключения. А большая часть парка отечественных авиакомпаний, как упоминалось выше, зарегистрирована как раз за рубежом из-за таможенных пошлин.

Российские авиакомпании продвигают в законодательных кругах такую идею: сначала отменить пошлины — и только потом запретить каботаж. Расчет простой. После отмены пошлин российские компании смогут зарегистрировать все свои самолеты в России, и их внутренние рейсы уже не будут считаться каботажными. Зато иностранным компаниям придется туго: чтобы зарегистрировать самолет в России, они должны будут открывать здесь дочерние предприятия, получать все необходимые разрешения от авиационных регуляторов и выделять часть парка под российскую регистрацию. И этот парк уже сложнее будет использовать за рубежом, ведь тогда сами иностранцы окажутся каботажниками — теперь уже у себя дома.

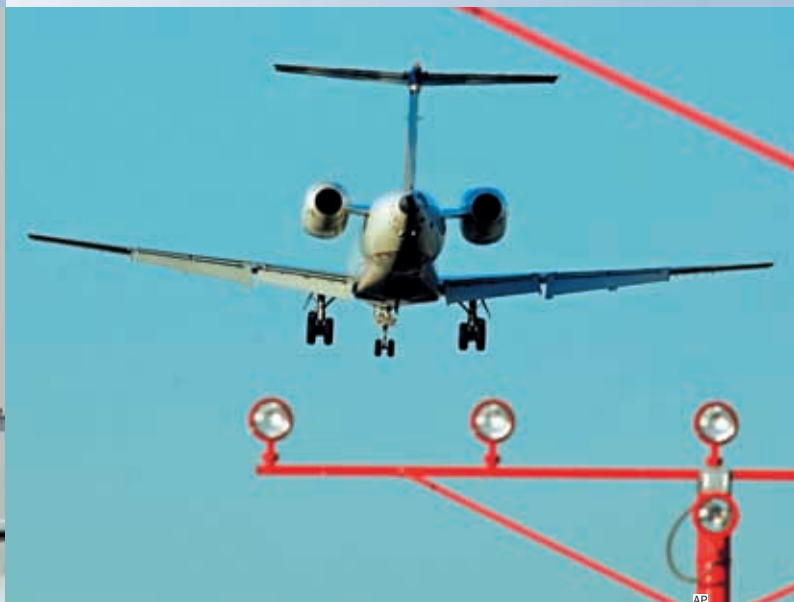
10 тыс. россиян, по оценкам портала Jets.ru, активно пользуется услугами бизнес-авиации

У Jet Transfer всегда в наличии запасной аэродром



AFP

Jet 2000 рискует уступить насыщенное место на рынке деловых авиаперевозок



AP

Jet Transfer

Jet Transfer представляет собой удачное сочетание брокерской и управляющей компаний. Входит в ГК Jet Group и является ее главным звеном.

Организовали рейсов в 2006 году*: 680

Организовали рейсов в 2007 году*: 730

Стратегия: Jet Transfer позиционирует себя в первую очередь как брокерскую компанию, считая, что в России быть авиакомпанией в чистом виде нерентабельно. Стремится не только к диверсификации услуг по обеспечению бизнес-перевозок, но и к развитию новых направлений.

Тактика: компания занимается не только авиаперевозками, но и продажей воздушных судов. На местном рынке Jet Transfer является официальным представителем нескольких иностранных производителей авиационной техники. В ее ассортименте, например, однодвигательные самолеты Cessna Aircraft и вертолеты Bell Helicopters. В компании не скрывают, что параллельные бизнесы — страховка на случай неблагоприятного развития ситуации с основным направлением своей работы (бизнес-авиацией).

Проблемы: совпадают с общерыночными.

Результат: Jet Transfer за четыре года удалось выстроить крупный диверсифицированный бизнес.

Новые цели: компания собирается расширять клиентскую базу, а также увеличивать ежемесячное количество рейсов до 100 и более.

* данные компании (RusJet начала коммерческую деятельность в IV квартале 2007 года)

** экспертная оценка

Jet 2000

Jet 2000 — один из старейших игроков российского рынка деловой авиации: компания была открыта в 1999 году. Имеет большой опыт в сделках по купле-продаже самолетов.

Организовали рейсов в 2006 году*: 470

Организовали рейсов в 2007 году*: 550

Стратегия: Jet 2000 позиционирует себя как «чистая» авиакомпания и оказывает брокерские услуги лишь в редких случаях.

Тактика: компания оказывает уникальную услугу — организует финансирование покупки авиатехники (ее партнеры — международные банки). Кроме того, компания предлагает клиентам необычную форму взаимодействия: долевое владение самолетом. Основную часть доходов Jet 2000 получает от эксплуатации самолетов иностранного производства, но зарегистрированных в России. Большой опыт работы позволил компании нарастить солидную базу данных, в том числе получить большое количество постоянных корпоративных заказчиков.

Проблемы: не желая брать на себя ответственность за качество услуг, предоставляемых конкурентами, Jet 2000 не выступает в качестве активного брокера. Тем самым авиаперевозчик теряет потенциальных клиентов.

Результат: компания — один из немногих игроков российского рынка бизнес-авиации, кредитующихся у крупных международных банков.

Новые цели: сохранение лидерских позиций.

16 990 самолетов, по данным НАДА, входит в парк деловой авиации США, так что по численности он в 40 раз превышает российский воздушный «бизнес-флот»

RusJet может остановить только чудо

«Планета» не только продает самолеты, но и создает авиакомпании на заказ



ALAMY/PHOTAS



AP

RusJet

Самая молодая, но наиболее быстрорастущая и перспективная компания на рынке деловых перевозок. Главное конкурентное преимущество RusJet заключается в том, что она является базовой авиакомпанией центра бизнес-авиации Внуково-3, который осуществляет сегодня более 75% всех деловых перевозок.

Организовали рейсов в 2006 году*: —
Организовали рейсов в 2007 году*: 360

Стратегия: компания интенсивно пополняет свой парк самолетами иностранного производства.

Тактика: RusJet развивается в двух направлениях — как эксплуатант, в чьем распоряжении сейчас находится девять воздушных судов российского производства, а также как оператор, который контролирует девять иностранных бизнес-джетов. Благодаря тесному взаимодействию с Внуково-3 компания быстро преодолевает трудности с размещением своих самолетов и их обслуживанием, а также оперативно решает вопросы по организации перелетов.

Проблемы: в RusJet утверждают, что содержание авиакомпании с российскими самолетами сегодня убыточно, и надеются на скорую отмену ввозных пошлин на импортные самолеты, чтобы пополнить парк иностранной техникой.

Результат: начав осуществлять перелеты чуть больше года назад, компания по количеству совершаемых рейсов уверенно оставила позади старших коллег.

Новые цели: к концу 2008 года компания планирует увеличить свой парк примерно до 30 самолетов.

«Планета»

Единственный игрок на рынке бизнес-авиации, обладающий довольно прозрачной корпоративной структурой: каждая услуга оказывается отдельным юристом.

Организовали рейсов в 2006 году*: 120
Организовали рейсов в 2007 году*: 180

Стратегия: развиваться как компания с наиболее четко диверсифицированным набором услуг.

Тактика: помимо того, что «Планета» является управляющей компанией и параллельно занимается брокериджем, группа оказывает консалтинговые услуги желающим обзавестись собственным самолетом. Причем воздушное судно готовится под ключ, и «Планета» берет на себя все возможные заботы, связанные с его приобретением: выбор и регистрацию самолета, подбор персонала, поиск оператора и управляющей компании. Вдобавок с текущего года «Планета» совместно с иностранными коллегами оказывает услугу по организации зарубежной авиакомпании. Этот процесс занимает шесть-восемь месяцев. По словам представителя «Планеты», компания уже нашла заказчиков, желающих открыть такой бизнес.

Проблемы: ограниченный парк судов (в управлении компании находится только один самолет).

Результат: у «Планеты» сформировался имидж универсального игрока, готового оказать клиенту практически любую услугу, связанную с бизнес-авиацией.

Новые цели: компания планирует расширить парк судов, находящихся в ее управлении, и активно продвигать новые услуги. **сФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с34
мысли → с36
деньги под ногами → с37
методы → с38
своя игра → с39

Аудитория традиционных СМИ медленно, но верно выбирает онлайн. В погоню за ней отправляется самое консервативное из классических медиа — телевидение. Но на соседних беговых дорожках уже взяли старт другие игроки.

Сыграть в ящик

текст:
константин бочарский
иллюстрация:
анна музыка

Ж

ителя Таганрога **Антон Колесника** друзья называют телезвездой. Несколько раз в неделю он выходит в прямой телеэфир канала O2TV, а вечером с друзьями смотрит записи. Антон оборудовал студию на рабочем месте, хотя оборудовал — громко сказано.

Ноутбук с веб-камерой и гарнитура — наушники с микрофоном. Пару месяцев назад Антон откликнулся на объявление о поиске желающих принять участие

в телепроекте ТВ2.0 на канале O2TV. Требования были немудреные: веб-камера и быстрый интернет. «Почему бы не попробовать», — подумал Антон. Сегодня он вспоминает, что чуть ли не самой большой проблемой оказалась «поддержка», которую в прямом эфире оказывал ему редактор: «Соберись, сконцентрируйся, нельзя допустить ошибку в эфире».

Как и положено каждому, кто первый раз оказался в телеэфире, Антон волновался. И, как каждый человек, побывавший в эфире несколько раз, вскоре успел к этому привыкнуть. Привык он и к специфическим «окнам» на экране своего монитора: в одном видишь себя, в другом — то, что происходит в эфире. А зрителям приходится привыкать, что выйти в прямой эфир со своего рабочего места, из дома или на улице уже довольно скоро сможет каждый.

Обратный ход

Михаил Гер, вице-президент по маркетингу канала O2TV, созданного известным музыкантом **Василием Лавровым**, владеет целой кучей валют. К традиционной валюте канала — рейтингу — он может смело добавить и ту, которой планирует расплачиваться со своей новой будущей редакцией.

«Активность пользователя будет капитализироваться тремя способами, — поясняет Гер. — Сначала это узнаваемость в сообществе. Затем — эфирное время, даваемое тебе в соответствии с рейтингом, — до 17 минут в месяц. И наконец, деньги — когда ты получаешь работу и становишься штатным сотрудником телеканала».







Мария Сирош считает, что аудиторию, которая бежала от телевизора в интернет, вряд ли удастся загнать в тот же «ящик», только в новой медиасреде

Три валюты соответствуют трем кругам, которые придется преодолеть участникам проекта ТВ2.0, чья задача — превратить классический телевизионный канал в медиа эпохи онлайн.

Эти три круга — рядовой члена сообщества, сетевой редактор и штатный корреспондент. Запуская дочерний проект, О2ТВ препарирует свою сущность так же, как обошелся с названием, — разложил на составляющие и переставил местами. «Проблема всех проектов, пытающихся породнить интернет и телевидение, заключается в том, что они стремятся привнести законы телевидения в Сеть, — говорит **Мария Сирош**, главный редактор службы новостей и продюсер проекта ТВ2.0. — Но аудитория интернета десять лет сознательно бежит от «ящика». Попытка же снова загнать их в «ящик», только в другой среде, вряд ли приведет к успеху».

Сыграть по правилам интернета в телевизоре — первая перемена слагаемых. Вторая — перенести генерацию контента из редакционных стен на улицы и в квартиры пользователей. И третья — отдать телезрителям бразды правления эфиром. Чего всегда так боялись СМИ.

Четвертая власть

На О2ТВ власти пользователей пока не боятся. У телевизионщиков есть дела поважнее. Запустить процесс трансформации теле-

визора в интернет, а интернета в телевизор. И на этом пути им нужно пройти между Сциллой и Харибдой — хаотичными проектами видеохостинга во главе с YouTube и редакционной моделью производства «профессионального» контента.

«Старые медиа, вероятно, не всегда так хорошо видят поле возможностей, открывающееся в новой технологической среде, потому что это не их ключевые компетенции, — говорит **Дмитрий Степанов**, исполнительный директор компании «Афиша диджитал». — По крайней мере видят их хуже технологических компаний».

Зато технологические компании спят и видят оказаться на месте медиа, и их старомодные взгляды на мир кажутся им заслуживающими доверия, как все, проверенное временем.

Компания ICQ — легенда новой экономики. Среда и новый тип коммуникации, ею созданные, во многом подменяют для пользователей саму функцию медиа. Заменяя подросткам и офисным клеркам и средство связи, и информационный канал, ICQ сделала логичный шаг в медиaprостранство.

Однако компания-новатор не спешит творить революцию на новом рынке. «Мы собираемся поставлять нашей аудитории качественный, специально отобранный контент», — рассказывает региональный бизнес-директор компании ICQ **Шарон Маген**. Эта фраза означает, что компания берет на вооружение классическую редакционную модель. Видео будет отобрано оператором — партнером компании (в России это издательский дом Gameland). Ролики, созданные пользователями, пройдут редакционную модерацию.

Телемодели

КОМПАНИЯ «Афиша» тоже идет к собственному телевидению, но очень аккуратными шагами. «Я не могу говорить об этом как о принятом решении, — объясняет Дмитрий Степанов. — Но вектор указывает в том направлении».

Отправная точка вектора — концепция мультимедийности СМИ, о которой в последнее время размышляет Степанов. Главные компетенции медиа — создание и дистрибуция контента, а главные бизнес-ценности — брэнд (доверие и привязанность аудитории) и связи с рекламодателями (работающая коммерческая модель). Медиа может менять что угодно, но только не брэнд и коммерческую модель. Остаются дистрибуция контента и мето-

ды его производства. «Еще год назад онлайн приносил ИД „Афиша“ около \$2,6 млн, в 2007-м эти доходы составили примерно \$5,5 млн. Это в разы меньше, чем доход от издания журнала, но уже в ближайшие год-два они сравняются», — уверен Степанов.

Сайт «Афиша» удачно перепродает контент, который читатели одноименного журнала привыкли считать достоянием печатной версии. Не менее удачно перепродает и аудиторию, зашедшую за этим контентом на сайт. Чтобы дать ей больше поводов туда заходить, «Афиша» запустила собственный видеопродакшн. Теперь каждый день на Afisha.ru выкладываются сюжеты ее собственного производства. Вектор, который рисует Дмитрий Степанов, действительно несложно проследить.

«Раньше, чтобы доставить зрителю видеоконтент, надо было покупать канал в метровом диапазоне. Затем появился дециметр. Далее кабельные сети. Потом интернет. Теперь говорят о цифровом телевидении», — продолжает Степанов. Все это создаст сотни и тысячи каналов, которые, с одной стороны, нужно будет чем-то заполнять, а с другой — они позволят достичь пользователя еще в одном медийном измерении. Перемены «Афиша» хочет встретить во всеоружии. «Буквально на днях мы начнем вещать через „Корбину“, ICQ и LiveJournal, уже начали через YouTube и „В контакте“, — говорит Степанов. — Необходимо искать аудиторию там, где она есть. Если она сидит в ICQ или на „Одноклассниках“, туда и надо доставлять контент».

Триединый генератор

РАЗВИТИЕ ТВ2.0 запланировано в три этапа. На первом, который идет сейчас, работа с аудиторией мало чем отличается от привычной по «большому телевидению» работе со звонками в прямом эфире. Антон Колесник играет роль постоянного голоса из народа: «Проще всего с четырехчасовыми новостями. Я в это время на рабочем месте, редактор сообщает тему новостного сюжета, который я должен комментировать, затем включение». Пару раз Антону приходилось выступать и в роли создателя новостей: предложенные им темы принимались редакцией и шли в эфир. «На втором этапе, — говорит Михаил Гер, — мы запустим платформу для публикации видео наших зрителей, доступ к ней будет открыт для всех пользователей, и это положит начало формированию сообщества». На третьем этапе канал будет стимулировать активность аудитории, которая позволит воплотить мечту по превращению «ящика» в настоящее User Generated TV. «Пользователи получают потрясающие возможности, — не сомневается Мария Сирош. — Они смогут не только выходить в эфир и предлагать каналу свои сюжеты, но и влиять на выбор темы программы или ведущего». «Мы создадим среду, с помощью которой будем привлекать три ресурса: экспертов, зрителей и контент, — резюмирует Гер. — YouTube только инструмент для размещения видео. ТВ2.0 для нас — инструмент организации эфирного комьюнити». Сгенерированный пользователями контент бесплатен, отсюда успех социальных сетей, где пользователи развлекают сами себя.

Тонкая подстройка

«КАК ТОЛЬКО медиа сталкивается с User Generated Content, у него тут же падает качество», — говорит Дмитрий Степанов. Поэтому, перезапустив в прошлом году сайт Afisha.ru с минимальным набором социальных сервисов, компания не пошла на поводу у модных трендов. «Качественный контент могут делать только профессионалы», — уверен Степанов. Тем не менее он считает: «Пользо-

Пользователи умеют подстраиваться. Любой человек, попав в среду состоявшегося медиа, чувствует его формат и, принимая правила игры, подтягивается до ее уровня»

ватели умеют подстраиваться. Любой человек, попав в среду состоявшегося медиа, чувствует его формат и, принимая правила игры, подтягивается до ее уровня».

На Afisha.ru такое мерило — рецензии штатных обозревателей. «Замечено, что, прочитав рецензию, скажем, Станислава Зельвенского, вы начнете писать пусть не так же, но с учетом тех законов, приемов и подачи, которые использует он», — говорит Дмитрий Степанов. «У нас есть возможность задавать планку, потому что, когда люди смотрят телевидение, сделанное профессионалами, они стараются соответствовать», — убеждена Мария Сирош. Медиа всегда останутся медиа.

Игры в социальные сервисы уже принесли «Афише» дивиденды. Кроме удвоения выручки и роста трафика почти в полтора раза, Степанов отмечает, что внедрение лишь базовых инструментов взаимодействия с пользователями (например, блогов) увеличило количество оценок, оставляемых на сайте, с 3 тыс. в месяц до 50 тыс., а пользовательских рецензий — с 1 тыс. до 5 тыс.

В 1605 году в немецком городе Страсбурге появились первая газета и первая редакция. Основным бизнесовым и творческим моделям работы редакционных СМИ более 400 лет. Но медийщики, несмотря на заигрывание с аудиторией, и сегодня не готовы пересматривать основную модель своей работы. Так что трудно сказать, чем закончатся попытки скрестить «ежа» профессиональных медиа с «ужом» Web 2.0. **СФ**

Очки не просто улучшают зрение и защищают от солнца, но и заставляют видеть мир совершенно ИНЫМ.

текст: Анастасия Джмухадзе



Обычные зеркальные очки скрывают глаза от собеседника, поскольку отражающий слой находится снаружи. Для тех, кому нужно не только прятать свой взгляд, но и иметь возможность смотреть назад не поворачивая головы, разработаны Spy Specs. Для постороннего наблюдателя это просто очень темные солнцезащитные очки. На самом деле они не защищают от ультрафиолетовых лучей, зато внешние края достаточно широких стекол изнутри покрыты специальным отражающим составом. Посмотрев вбок, вы видите то, что происходит у вас за спиной. Стоимость шпионской новинки — около \$20.

Для тех, кто занят выращиванием цветов, деревьев и вообще любой зелени, идеальны очки, разработанные NASA и министерством сельского хозяйства США. Внешне они никак не отличаются от обычных, зато видят любые растения насквозь. Благодаря специальному стеклу, пропускающему лучи определенного спектра, очки определяют количество хлорофилла. Если растение здоровое, ему достаточно воды и питательных веществ, то сквозь линзы его зеленый цвет будет не виден, оно будет черным или серым. Если же цветку или части посевов нездоровится, то даже осматривая большое пространство, например целое поле, легко увидеть истощенные растения. Стоят High Tech Plant Examining Glasses \$49,95 — небольшая цена за возможность «на глаз» проверить здоровье посадок.

Тем, кто старается следить за фигурой, но никак не может отказаться от привычки есть все подряд и в больших количествах, подойдут очки насыщенного синего цвета. В них вмонтирован специальный цветовой фильтр, искажающий цвета, из-за чего еда кажется совершенно неаппетитной. Зеленый хлеб или булочки, черно-коричневое мясо и фиолетовая рыба — все это отбивает аппетит. Стоят очки японской компании Steilar всего \$18. □

Свой лужок

В крупных городах остается все меньше зеленых уголков.

Как считают ученые, отсутствие зелени является одной из главных причин стресса у жителей мегаполисов. Выйти летом из душного офиса, перекусить на траве или просто полежать на ней, — роскошь, доступная немногим. Цюрихская студия Stauffacher Benz разработала продукт, который позволяет лежать на лугу, закинув руки за голову, в любом месте — на работе, дома или во дворе. Relax! — это невысокий горшок, сделанный в форме лежащего человека. Его можно установить на любой поверхности и, насыпав туда землю, засеять травой. Стоимость «отдыха на траве» — примерно \$480; новинка продается в садовых магазинах Швейцарии.



Сухой замер

Из-за моды на худобу в гонку за снижение веса включаются до 80% людей.

Среди женщин 96% хотя бы раз боролись с лишним весом и сидели на диете. Весы не лучший показатель изменений форм, а к постоянным обмерам прибегают немногие.

Дизайнер Чандак Ким придумал простой способ проверять каждое утро, насколько увеличился или уменьшился объем талии или бедер. Идея простая, но именно поэтому обещает стать востребованной на рынке. Ким нанес вышивку с сантиметровыми делениями на край полотенца. Измерить окружность тела можно одним движением — завязав полотенце на талии. Как считает изобретатель, особенно удобна такая новинка для мужчин, старательно пытающихся избавиться от «пивного живота».



Выпустить собрание собственных сочинений с золотым корешком тиражом один экземпляр при помощи новых технологий легче легкого. Вокруг нового самиздата в Сети создаются центры для печати и продажи книг.

текст: **Анастасия Джмухадзе**

Много букв



«Времена, когда издатели смотрели на авторов сверху вниз и диктовали свои условия, безвозвратно ушли,— говорит маркетолог **Элита Виганд**.— Теперь стало просто не только напечатать свое произведение минимальным тиражом, но и получить за него деньги, не потерявшись среди других новинок». Один из основных

проектов, предлагающих такое решение,— компания **Blurb** (головной офис расположен в Сан-Франциско), основанная в 2006 году. Более 80 тыс. обычных людей выпустили здесь свои книги: достаточно скачать бесплатно программу **Booksmart**, в которой при помощи свыше 100 разнообразных шаблонов, шрифтов, форматов можно сверстать самостоятельно любую книгу — от личного фотоальбома до романа или делового издания. Дальше пользователь заказывает печать нужного количества экземпляров. Стоимость книги из 40 страниц в мягкой обложке — \$12,95, средняя стоимость издания — \$29,95.

Основное отличие **Blurb** от индивидуальной печати on demand в том, что все книги попадают при желании в общую базу, ими можно поделиться с другими «блурбарянтами», отдать свое произведение на рецензию читателям, продвигать при помощи блога и продавать в магазине **Blurb Bookstore**. Все книги доступны для предварительного просмотра — 15 страниц в низком разрешении, цену устанавливает автор. Автор же получает 100% дохода от продажи, портал не берет комиссии за то, что каталогизирует и представляет на сайте новинку. Единственный платный сервис (на нем проект и зарабатывает) — печать и доставка готовых книг. В начале

2007 года **Эйлин Гиттинс**, основатель и президент **Blurb**, рассчитывала достичь оборота \$5–10 млн. По ее словам, ожидания были превышены на 40%. **Blurb** сейчас лидирует на рынке самодельных книг как издатель фотоальбомов. Это стало возможно благодаря прямому переносу снимков в верстку с таких фотохостингов, как **SmugMug** и **Flickr**.

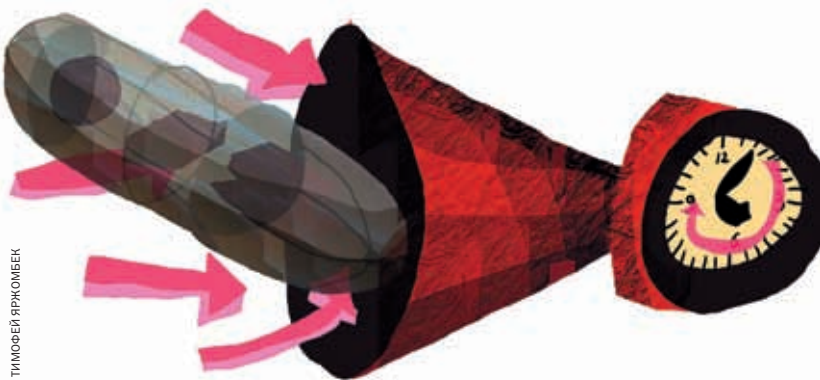
Недавно проект получил продолжение: он стал платформой для поиска соавторов, фотографов, дизайнеров и просто людей с идеями, которые можно воплотить на бумаге. **BlurbNation** — это сообщество, где люди помогают друг другу делать книги и делят доход. Как считает Гиттинс, это хороший способ продвижения проекта, таким образом она надеется удвоить в текущем году количество издаваемых книг.

Один из ближайших конкурентов — проект **Боба Янга** **Lulu**, основанный в 2002 году. Сам создатель уверен, что его идея «не издательство, а виртуальная площадка для продажи книг и разнообразного контента, созданного пользователями». Специализация **Lulu** — публикация сборников популярных в Великобритании блогеров. Здесь авторам достается 80% от продажной цены книги, но средняя стоимость ниже, чем в **Blurb**, — около \$19. Как считает Боб Янг, вся традиционная индустрия книгоиздания выпускает в год около 120 тыс. новых произведений, при этом его проект за 2007 год издал 98 тыс., созданных благодаря 1,2 млн зарегистрированных пользователей. Сейчас сайт посещает 100 тыс. посетителей в день, каждую неделю регистрируются 15 тыс. новых пользователей. Оборот компании в 2007-м по сравнению с 2006 годом вырос втрое. □

Это не издательство, а виртуальная площадка для продажи книг и разнообразного контента, созданного пользователями,,

Послания к потомкам, столь любимые комсомольцами-романтиками, превращаются в маркетинговый инструмент.

текст: **Дмитрий Черников, Алексей Гостев**



В 1960-е годы было модно оставлять в фундаменте зданий запечатанные капсулы с посланием будущим поколениям. Нередко к официозной бумажке прилагались скромные артефакты эпохи вроде томика Евтушенко и любимого перочинного ножика. Теперь необходимость ковырять фундамент отпала — гораздо удобнее отправить послание в будущее через интернет-капсулы.

«Обозри основание, кирпичи ощупай: Его кирпичи не обожжены ли и заложены стены не семью ль мудрецами?». Шумерская поэма о Гильгамеше призывает читателя «ощупать кирпичи» стен Урука неспроста — оказывается, в основание стены вложен медный ящик с текстом поэмы. Сегодня на желании людей отправить послание в будущее вполне можно заработать. В 2003 году два американских студента, **Мэтт Слай** и **Джей Патрикиос**, основали FutureMe.org. Сервис позволяет отправить письмо в будущее с программируемой датой получения. Услуга бесплатна, но идея окупилась — сборник писем с сайта, изданный партнерами, быстро стал бестселлером. «Книга Dear Future Me погружает нас в глупые, серьезные, душераздирающие беседы, которые обычные люди ведут со своим будущим», — говорит **Дениэл Гильберт**, профессор психологии из Гарварда.

Послание к грядущим поколениям можно превратить в растянутое шоу, постоянно привлекающее внимание потребителей. Создателем самого крупного из электронных хранилищ — Yahoo!TimeCapsule — стал 27-летний **Джонатан Харрис**, выпускник Принстона, работающий на стыке антропологии, дизайна и программирования. По его словам, задачей «капсулы» было получить «отпечаток пальцев» мира в конкретный момент. «Культурные слепки нашего времени освещают 10 вечных человеческих тем: любовь, гнев, печаль и так далее», — поясняет Харрис.

Работает капсула так: осенью 2006 года около 170 тыс. человек отправили видео, фото, аудио и тексты «прямоком» в март 2020-го, на 25-й день рождения Yahoo!. Дата коллективного вскрытия «архива нулевых» по сравнению с первоначальным замыслом была приближена на пять лет по желанию аудитории. В своей массе пользователи оказались нетерпеливы и выступали за сокращение сроков «доставки» до трех-пяти лет. Но Yahoo! была заинтересована в долгосрочном проекте, который поддерживал бы ее имидж хранителя американской и мировой истории, человеческих биографий. На момент написания статьи до открытия капсулы оставалось 4657 дней, 19 часов, 32 минуты и 15 секунд. □

лучшее из блогов

Брюс Нассбаум, гуру дизайна

В одной из последних записей в этом блоге я назвал сервисы на базе iPhone спасителями экономики США. Надо мной посмеялись. Но только что стало известно о \$100 млн, которые венчурная компания Kleiner Perkins вкладывает в развитие приложений на платформе iPhone и iPod-Touch. И iFund наверняка вызовет бум стартапов. Про крупные корпорации, тоже надеющиеся поживиться за счет девайсов Apple, я вообще молчу.

BLOG: [NussbaumOnDesign](http://www.businessweek.com/innovate)
<http://www.businessweek.com/innovate>

Тим Сандерс, бизнес-консультант

Более восьми лет я ждал этого. В своей книге «Любовь — лучшая приманка» я утверждал, что хорошие парни больше преуспевают в жизни, чем агрессивные типы. Ролевая экономическая игра, в которой участвовали студенты Гарварда, доказала: приятные, склонные к кооперации люди зарабатывают больше, чем любители доминировать. Если бы я получил доллар с каждого защитника мнения, что «быть хорошим неэффективно, это воспринимается как слабость», то стал бы богаче Бритни Спирс.

BLOG: [Sanders Says](http://sanderssays.typepad.com)
<http://sanderssays.typepad.com>

Сет Годин, гуру маркетинга

«Центральный ювелирный» — дурацкое название для брэнда, как и «Страна вечеринок», «Мир компьютеров», «Деревенский модем», «Дом носков» и «Город париков». Слова «Центральный», «мир» или «городской» не добавляют ценности. Они бессмысленны. Они — последнее прибежище маркетолога. При этом вы стараетесь защитить свою марку и судитесь с такими же неудачниками из «Городского ювелирного». А как насчет 15 тыс. похожих ссылок в Google?

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

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Прочитав книгу «Жалоба как подарок», изменил отношение к рассерженным. Теперь человек говорит: вы сволочи и гады. И его расспрашивают, где сволочи и кто гад”



Важную книгу

Почитав книгу Айн Рэнд «Источник», я понял, как не надо проводить совещания — не надо пытаться найти коллективное решение, устраивающее всех. Коллективный разум не способен ничего придумать — общее решение скорее всего будет иметь отрицательный эффект. В одной комнате редко находится больше одного человека с видением и волей, остальные — планктон.

Прочитав книгу «Жалоба как подарок», я изменил отношение к рассерженным покупателям. Теперь звонит человек на бесплатный номер и говорит: вы сволочи и гады. А его подробно расспрашивают, где эти сволочи и кто конкретно гад. После этого руководитель, к которому имеет отношение жалоба, получает SMS о том, что у него в подразделении есть проблема.

Прочитав книгу «Первоклассный сервис» Джона Шоула, я снял ограничения на минимальный платеж за услуги сотовых операторов — понял, что не нужно ставить никаких лишних барьеров для клиента. Над другим барьером пока работаем — пытаемся избавиться от высоких прилавок. Столкнулись с сопротивлением людей, которым психологически тяжело вылезать из конуры.

Прочитав книгу «Мотивация в стиле экшн», я решил скопировать описанный в ней прием для поиска новых людей. Идея была в том, чтобы в красках описать в объявлении драму потери покидающих компанию людей, чтобы привлечь амбициозных кандидатов. Ну, я и написал, что Егора Чекмарева некоторые партнеры считали божеством и падали ниц, а Вячеслав Хван выжимал соки из поставщиков лучше соковыжималок Bork, и я «обливаюсь слезами».

Когда Сергей Полонский находит интересную книгу, он покупает не одну, а двадцать. И потом рассылает друзьям. Мне угнаться за ним непросто — честно говоря, читаю медленно. Если бы я начал перечитывать «Войну и мир», с четвертым томом меня можно было бы отправлять в последний путь. Но лучше прочитать книжечку меньше других, зато больше других осмыслить. И суметь кристаллизовать полезные для тебя идеи.

Пусть даже не всегда получается так, как в книжке. Ведь в кейсе из «Мотивации» объявление разместили не в блоге, а в газете — и получили сумасшедший отклик. У нас даже до собеседований дело не дошло — серьезных кандидатов так и не оказалось. Мне говорили, что блогеры — бездельники и эксгибиционисты. И я понял, что в этом есть своя правда. Но все равно лучше пробовать, чем просто восторгаться великолепными примерами, — как минимум изменишь свой образ мыслей.

Когда у компании был большой долг и все финансисты говорили мне, что я разорюсь, я даже по ночам стал плохо спать. Пока не прочитал биографию Сэма Уолтона, где тот описывал, как у него одно время был немислимый долг, который только что не превышал стоимость компании. После этого я стал спать хорошо. □

с37

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



ФОТОБАНК/GETTY IMAGES

Самое популярное шоу Америки кормит не только своих продюсеров, но и своих ненавистников

Мы любим это шоу за то, что оно такое глупое и отвратительное»

Голосование от противного

текст: **Анастасия Джмухадзе**

Создатель сайта *Vote for the Worst* **Дэйв Делла Терца** — человек неприятный, даже мерзкий. Как и его бизнес. В прошлой жизни Делла Терца был типичным озлобленным маргиналом на задворках американского рынка труда. При этом «ему удалось превратить в продукт злость и разочарование — свои и чужие, — говорит о Дэйве медиааналитик **Клаус Ретлингхоф**. — Люди готовы платить

за возможность продвинуть свою, непопулярную точку зрения. Он нашел свою нишу — поиск антизвезд». Идея сайта *Vote for the Worst* («Голосуй за худшего») проста: звезд поп-культуры не только любят — их ненавидят. Вот на этой ненависти и решил сыграть Делла Терца, создавший рейтинг самых мерзких телевизионных персонажей.

Несколько раз Дэйв Делла Терца пытался предлагать концепции собственных шоу на телевидении, но все его начинания терпели крах. В пике одной из крупнейших интерактивных программ *American Idol* (самое популярное в США телешоу), существующему с 2002 года, где жюри и зрители выбирают молодых талантливых певцов (российский аналог — «Фабрика звезд»), Дэйв, еще не думая о бизнесе, в 2004-м открыл в качестве хобби сайт, где можно было проголосовать за худших участников.

«Это была банальная месть, — объясняет Делла Терца, — желание навредить продюсерам ужасного проекта, который загаживает людям мозги и делает из них кукол». То, что было в 2004 году невинной забавой, стало приносить в 2007-м неплохой доход. Популярность сайт получил, когда лидером проекта в один из сезонов стал раздражающий «респектабельную публику» фрик **Санджая Малакар**. Раскруткой антигероя как раз занимался Дэйв, на него обратили внимание СМИ, и он, сам того не ожидая, сделал своему сайту рекламу. Когда посещаемость стала расти, Делла Терца решил

Дэйв Делла Терца —

владелец портала *Vote for the Worst*.

Родился в 1983 году. Работал на телевидении, но занялся собственными проектами, объясняя уход из ТВ-бизнеса неприятием его идей продюсерами. Препоадает на курсах телевидения в колледже *DuPage* (Глен-Эллин, штат Иллинойс).

В 2004 году основал скандальный портал *Vote for the Worst* и является его основным владельцем. Прославился в числе прочего тем, что во время телешоу открыто заявил о своем гомосексуализме.

воспользоваться ситуацией и примерно за полгода заработал \$40 тыс. на контекстной рекламе. С конца прошлого года проект стал собирать жареные факты — все, что продюсеры собирались скрыть (например, то, что некоторые конкурсанты были раньше их подопечными).

В первую неделю марта 2008 года проект побил все рекорды — 2,7 млн показов. «Чем больше гадостей говорят представители *American Idol* о нашем проекте, чем больше ему уделяют внимания, тем большая часть их аудитории переходит на мою сторону», — радуется Дэйв.

«Мы на самом деле любим это шоу, — продолжает Делла Терца, — любим его за то, что оно такое глупое и отвратительное». Исполнительный продюсер *American Idol* **Найджел Литго** назвал проект Дэйва «жужжанием мухи вокруг коровы». Тем не менее Делла Терца планирует расширить выбор популярных передач, где голоса будут накручивать самым «отстойным» участникам — голосование за худшего для многих телезрителей превратилось в самостоятельное шоу. Сейчас Дэйв создает флеш-игры, где надо убивать или уродовать наиболее ужасных персонажей телепередач. Он не исключает, что в дальнейшем часть сервисов сайта будет платной. В России такой проект наверняка мог бы пользоваться не меньшим успехом. Хотите помучить Ксению Собчак? Тогда ждите появления российской версии «Голосуй за худшего». □

Полотно на плечах

текст: **Анастасия Джмухадзе**

Благодаря Ирине Агаповой, основательнице «Модного дома Ирины Агаповой», одеваться стало можно не только в модели одежды, но и в картины. Например, «повесить» на пальто репродукцию «Барж на Сене» Вламинка, а на шортах — портрет Мэрилин Монро Энди Уорхола.

Агапова придумала новый способ наносить картины на ткань, благодаря которому рисунки не блекнут при стирке.

По образованию она человек далекий от искусства — инженер-системотехник. Ирина столкнулась с необходимостью шить на себя в конце 1980-х, будучи еще школьницей, когда в магазинах ничего нельзя было купить. «Я нашивалась на долгие годы и потом не садилась за машинку. Вспоминать навыки пришлось, когда я решила сделать из хобби бизнес», — рассказывает она.

«Как часто с осени по весну вы видите на улицах людей в яркой одежде? — спрашивает Ирина — Во-первых, ее сложно купить, во-вторых, за ней невозможно ухаживать». Несмотря на то что модели Агаповой скорее напоминают полотно художника, благодаря разработанной ею технологии даже белое пальто не нужно ни стирать, ни сдавать в химчистку — достаточно протереть влажной губкой. Кроме того, на одежду можно нанести любой рисунок — он не течет и не стирается. Ноу-хау Ирины — использование нового метода окраски одежды: сверху на готовое изделие наносится тончайшее тефлоновое покрытие, которое и придает рисунку стойкость. Экспериментальную модель удалось создать в октябре 2007 года. Перед этим будущий модельер полтора года изучала технологию производства и окраски тканей и одежды.

«Я не могу раскрывать детали, скажу только, что по принципу это больше всего напоминает симбиоз офсетного станка с аэрографией», — объясняет Ирина Агапова, — этого никто нигде раньше не делал, как и тефлонового покрытия. Сейчас я получаю патент на свое изобретение». Особенность метода в том, что абсолютно любой полноцветный рисунок наносится на сукно таким образом, что вытачки, швы и любые другие элементы

не нарушают рисунок и не образуют стыков. «Даже в самых известных домах мод делают полотно ткани на заказ, а у нас прокрашивают конкретную модель, уже сделанную по лекалу, — с гордостью сообщает Ирина Агапова. — За счет этого нет искажения, а изображение целостное, несмотря на карманы и прочие детали одежды».

Инвестиции в проект — время и личные сбережения Ирины. С конца декабря 2007 года в ее «Модном доме» работают 10 сотрудников, к настоящему моменту он выпустил более 10 вещей. На производство каждой уходит от четырех до шести недель, стоимость одной — около 100 тыс. руб. При высокой цене прибыль Ирины минимальна, и всю ее она планирует вкладывать в раскрутку проекта. «Это вещи для богатых людей, ценящих эксклюзивность. Я могу повторить вещь один в один, но гарантирую, что для другого клиента никогда этого не сделаю», — уверяет Ирина. Уже сейчас клиенты заранее записываются, чтобы получить пальто

план действий

- разработка новой технологии покраски разных видов тканей: плащевой, микрофибры и пр.
- создание коллекции одежды и ее продвижение как в сегменте эксклюзивного индивидуального пошива, так и на массовом рынке
- выход в розничные сети в 2009 году



Модельер Ирина Агапова скрестила полотно старых мастеров с тефлоновым покрытием и превратила этот продукт в эксклюзивную одежду

с индивидуальным рисунком и по своей фигуре.

В будущем Ирина планирует привлечь инвестиции для производства коллекции прет-а-порте. Несмотря на стандартные размеры и лекала и общий мотив рисунка, все вещи будут выкрашены в разные цвета и оттенки и станут отличаться в деталях и отделке.

«Это удешевит производство и позволит продавать вещь по 50–70 тыс. руб.», — надеется Ирина Агапова. Сейчас она ведет переговоры с розничными сетями о распространении. □

с39



лаборатория

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ЭКСПЕРИМЕНТ

экономические продукты → с46
маркетинговые стратегии → с50

Инвестор дал от ворот поворот? Попросите денег у своих покупателей. В России стартует первый проект по финансированию бизнеса за счет его преданных потребителей.

Миллионы из толпы

текст:

дмитрий лисицин

иллюстрация:

александр васин

Многие бизнес-проекты начинаются с того, что люди пытаются компенсировать недоступные им радости жизни.

Например, **Томас Эдисон** изобрел первое в мире звукозаписывающее устройство — фонограф, поскольку с трудом мог читать и писать.

А сообщество футбольных инвесторов «Мой футбольный клуб» родилось на свет, потому что банковский консультант Ernst & Young **Дмитрий Марков** порвал связки на левой ноге.

В свободное от работы время Марков играл в футбол на любительском уровне. Во время одного из матчей он получил травму, и заниматься любимым видом спорта стало невозможно. Чтобы восстановить баланс между отдыхом и работой, Марков решил сменить направление деятельности внутри компании и занялся консультированием спортивного бизнеса.

Спортивный менеджмент, по сравнению с банковским, находился в жалком состоянии. Выяснилось, что все команды убыточны и особо не стремятся превращаться в эффективные организации: спрос клубов на консалтинговые услуги мизерный. Одним словом, болото. «Проблема в том, что на футбольном рынке очень мало вменяемых инвесторов, — считает Дмитрий Марков. — Для одних собственников футбольный клуб лишь дополнительная социальная нагрузка, для других — просто игрушка».

Отчаявшись увидеть эффективный спортивный менеджмент в России, Марков решил сам привлечь «вменяемых инвесторов». Он предложил болельщикам скинуться и купить футбольный клуб, которым они могли бы управлять. Тем самым Марков фактически обратился к технологии crowd funding — «финансирование толпой». На Западе организации, коим не светит получить деньги «нормального» инвестора, нередко обращаются к карману толпы. Для России проект Маркова — инновация, и возможно, от его успеха или неудачи зависит будущее crowd funding в нашей стране.

с41



Болельщики не только пьют и дерутся, но и инвестируют в любимые клубы

Ангелы из улья

«СПАСИБО ВСЕМ, кто проголосовал за наших новых архангелов» — такое сообщение оставил модератор на форуме проекта A Swarm of Angels («Рой ангелов»). Ангелы — это инвесторы, каждый из них сдал 25 фунтов стерлингов (около \$50) в общую копилку, чтобы «собрать миллион фунтов и создать фильм, который увидит миллион человек». Взамен они получили право называться сопродюсерами фильма и влиять на съемочный процесс. Архангелы — это наиболее активные «члены роя», обязавшиеся увеличить армию ангелов с текущих 1 тыс. человек до необходимых 40 тыс.

Crowd funding на Западе переживает бум: проектов, подобных A Swarm of Angels, насчитывается уже не один десяток. Crowd funding, как правило, начинается с инвестора-активиста, который считает, что существуют достойные проекты, не имеющие шансов привлечь деньги традиционным способом. Активисты пытаются заинтересовать этими проектами других людей — создать «толпу». Затем каждый из толпы добровольно жертвует в общую копилку небольшую заранее оговоренную сумму (от \$5 до \$100). Взамен инвесторам обещают не так много: эксклюзивный доступ к продукции, право участвовать в судьбе финансируемых проектов и гораздо реже — долю от выручки.

Можно даже сказать, что сложился своеобразный рынок площадок по привлечению денег толпы. Например, Indie Maverick, Have Money Will Vlog (от англ. vlog — «видеоблог») и Fundavlog конкурируют за инвесторов, желающих помочь независимым режиссерам. Sella Band, Artist Share, I am Verity пытаются привлечь деньги любителей музыки. Со стороны может показаться, что crowd funding — это просто новая форма финансовых пирамид. Однако некоторые из подобных проектов уже стали успешными. Например, в 2004 году певица **Мария Шнайдер**, записавшая альбом на деньги «толпы инвесторов» Artist Share, выиграла премию Grammy. Этот успех потом повторили еще три музыканта Artist Share.

У crowd funding есть как минимум два преимущества. Во-первых, схема рассчитана на особый тип инвестора, который, как

правило, не требует никаких денежных дивидендов. Он ищет не шанс заработать на своих вложениях, а взаимовыгодный обмен. Инвестор отдает деньги, а взамен получает право участвовать в судьбе симпатичного ему бизнес-проекта. Во-вторых, микроинвестор скорее всего будет лояльным потребителем услуг и продуктов бизнеса, который он спонсирует.

Но crowd funding — не самая простая форма привлечения финансов. Нужно сначала создать толпу «ангелов», а затем постоянно поддерживать их интерес к финансируемому проекту. Наиболее успешно этой технологией пользуются те, у кого уже есть готовая армия поклонников. В первую очередь — футбольные клубы.

Ненавистные янки

ФУТБОЛИСТЫ питерского «Зенита» носят на майках имя своего спонсора — компании «Газпром», на груди игроков московского «Спартака» красуется надпись «ЛУКОЙЛ». А вот на футболках испанской «Барселоны» до недавнего времени вообще ничего не было, и лишь в 2006 году появилась эмблема UNICEF. Причем за эту социальную акцию клуб обязался сам платить фонду \$1,9 млн в год. Дело в том, что команда является символом Каталонии, и размещать на ее цветах коммерческую рекламу нельзя: это было бы плевок в душу владельцев клуба — его болельщиков.

«Барселоной» (согласно рейтингу Deloitte Football Money League, это третий футбольный клуб мира с оборотом

290 млн евро) изначально владеют ее болельщики — socios. Сейчас их более 150 тыс. Точно так же устроен и самый богатый футбольный клуб мира — мадридский «Реал» (оборот 350 млн евро). Микроинвесторы испанских грандов не получают дивидендов, они платят взносы фактически лишь за право выбирать президента клуба, которого socios определяют прямым голосованием.

В Англии объединения фанатов-инвесторов называют «трастами суппортеров» — всего их в стране, по данным Дмитрия Маркова, более семи десятков. В отличие от испанских клубов трасты, покупая доли в клубах, позволяют своим членам участвовать и в оперативном управлении. Так, один из первых трастов создали в 1992 году болельщики команды Northampton Town, которая накопила долгов вдвое больше своего оборота. Болельщики смогли продвинуть двух своих представителей в совет директоров клуба и добились полного погашения долга к 1998 году.

Чаще всего траст создается, когда болельщики недовольны тем, как управляется футбольный клуб. Например, в начале этого года фанаты «Ливерпуля», купленного год назад американскими магнатами **Джорджем Джиллетом** и **Томом Хиксом**, объединились в сообщество Share Liverpool FC, чтобы собрать 500 млн фунтов стерлингов и выкупить любимый клуб у американцев. Если те, конечно, захотят его продать. «Хватит уже „Ливерпулю“ быть бездушкой, которую любой богач может повесить себе на шею», — говорится в сообщении Share Liverpool FC. — Этот клуб близок сердцу миллионов людей по всему миру».

За то, чтобы доказать свою любовь к «Ливерпулю», болельщику-инвестору придется дорого заплатить — членский взнос составляет 5 тыс. фунтов стерлингов. Однако пока дела у новоиспеченного траста идут в гору — по сообщению координатора проекта **Рогана Тейлора**, к середине февраля удалось заручиться поддержкой 17 тыс. человек. То есть потенциально траст суппортеров «Ливерпуля» уже готов вложить в команду 85 млн фунтов.

Правда, желание вступить в траст и готовность потратить деньги — не одно и то же. И скоро Дмитрию Маркову придется познать это на практике.

Футбольное толпотворение

ПАРУ ЛЕТ НАЗАД в московском «Спартаке» разгорелся конфликт. Капитан **Дмитрий Аленичев** публично подверг обструкции главного тренера **Александра Старкова**. Болельщики приняли сторону игрока и потребовали уволить Старкова. Но руководство распустило иначе и отстранило Аленичева от игр. В клубе пятой анг-

Инвесторам обещают не так много: эксклюзивный доступ к продукции, право участвовать в судьбе финансируемых проектов и гораздо реже — долю от выручки

лийской лиги Ebbsfleet United, принадлежащем трасту MyFootballClub.co.uk, такая ситуация невозможна: все принципиальные решения принимают болельщики.

MyFootballClub.co.uk объединил в себе возможности траста суппортеров и компьютерной игры. В конце апреля прошлого года создатель проекта футбольный журналист **Уилл Брукс** объявил о том, что ищет 53 тыс. болельщиков, готовых скинуться по 35 фунтов на покупку одной из британских футбольных команд. А потом совместно управлять ею через интернет. Все важные решения в клубе, вплоть до того, стоит ли купить того или иного игрока или, наоборот, выгнать кого-то из команды, по замыслу Брукса, должны принимать сами болельщики — с помощью онлайн-голосования. Фанаты со всего мира, ранее лишь мечтавшие о такой возможности, ринулись регистрироваться на MyFootballClub.co.uk. К июлю траст набрал необходимое число участников и начал собирать с них деньги, а уже в ноябре купил клуб Ebbsfleet United из графства Кент. Точная сумма сделки неизвестна, но для покупки болельщики собрали 700 тыс. фунтов.

Узнав об этой сделке, Дмитрий Марков помчался к интернет-хостеру Mastername и застолбил за собой домен MyFootballClub в Рунете. «На следующий же день я получил предложение его продать», — радуется своей расторопности Марков. А 10 декабря прошлого года стартовал проект «Мой футбольный

Секрет подписки на «Секрет фирмы»

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

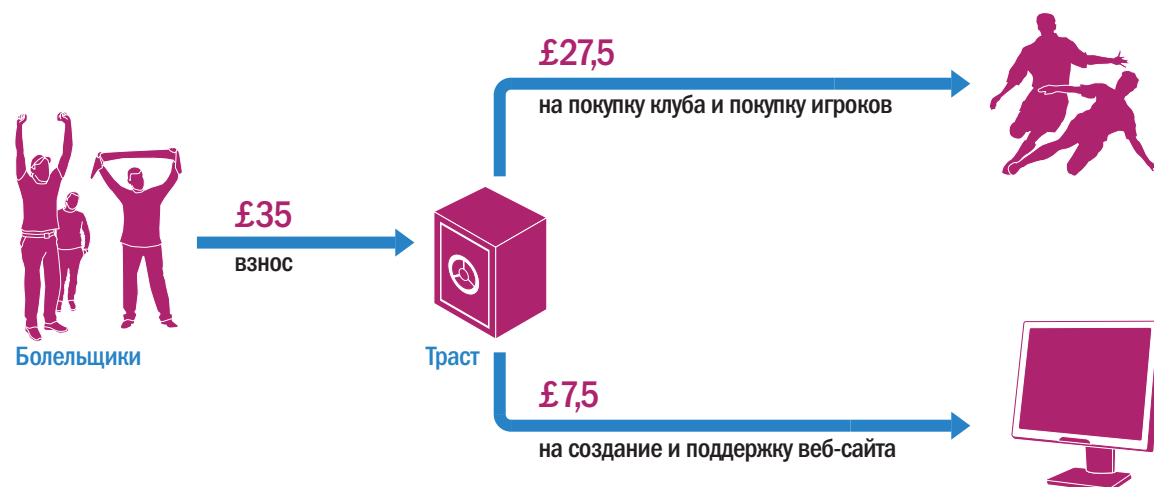


Дополнительная информация: (8 495) 721 28 82
www.kommersant.ru



реклама

Как MyFootballClub тратит деньги болельщиков



клуб» — открылся сайт MyFootballClub.ru. Правда, проработал он всего полдня. «Сайт немедленно „упал“, — рассказывает Дмитрий Марков. — Мы просто не оценили степень интереса болельщиков — за восемь часов зарегистрировалось более 1300 человек».

Марков подошел к реализации проекта с британскими амбициями. Для начала он тоже решил собрать 53 тыс. зарегистрированных участников и лишь потом начать сбор денег на покупку клуба. Размер взноса Марков также установил по аналогии с британским проектом — каждый год участники должны будут платить по 1500 руб. «Я не Мавроди, — настаивает Дмитрий Марков. — Тот обещал взамен деньги, а я — только эмоции».

Правда, в отличие от британского MyFootballClub, сделавшего упор на участие болельщиков-инвесторов в комплектовании команды, Марков в своем проекте решил сделать акцент на бизнес-составляющей футбола. Так, по его замыслу, российские болельщики будут участвовать в выборе маркетинговой стратегии клуба и голосовать за те или иные рекламные ролики.

Едва зарегистрировавшись, члены «Моего футбольного клуба» принялись наперебой обсуждать, какую команду стоит купить. Лидером предпочтений оказался волгоградский «Ротор» — клуб со славной историей, прозябающий ныне во второй лиге. Однако, как оказалось, «Ротор» микроинвесторам не по карману — за командой закреплено немало имущества. Скорее всего, от идеи покупки клуба вообще придется отказаться. «80% клубов страны некоммерческие организации, а у всех остальных — убытки, — говорит Марков. — Если клуб отыграл хотя бы два сезона, значит, придется выплачивать его долги за два года». Скорее всего, участники пула будут создавать футбольный клуб с нуля, на что им понадобится не менее \$1 млн — таков входной билет во вторую лигу.

«Я вообще не являюсь футбольным болельщиком, — говорит один из участников траста **Игорь Алексеев**. — Для меня в первую очередь интересно поучаствовать в создании жизнеспособного бизнес-проекта». Точно так же видит свою миссию и сам Марков: «Для меня важно показать, что в России можно создать эффективный футбольный клуб». Однако как раз эффективность crowd funding в футболе и вызывает сомнения.

Кровожадные толпы

«ЧЕЛОВЕК МОЖЕТ ЗАПЛАТИТЬ \$100 и думать, что он реально управляет клубом, — язвительно отозвался о проекте „Мой футбольный клуб“ президент ФК „Москва“ **Юрий Белоус**. — На самом деле все это лишь компьютерные игры».

У технологии crowd funding есть два принципиальных недостатка. Во-первых, управляющие «из народа» не всегда способны принимать эффективные решения. Скорее всего, управляемые толпой клубы будут проигрывать другим там, где важны скорость и скрытность. Например, при покупке игроков. «Футбольный клуб — потемки, нельзя выставлять на всеобщее обозрение все решения тренеров и менеджеров, — советует Юрий Белоус. — Иначе это будет „Дом-2“, а не футбол».

Во-вторых, чтобы с помощью денег микроакционеров поднять команду на футбольную вершину, нужно привлечь настоящую армию преданных фанатов. Клубам российской премьер-лиги с их сумасшедшими бюджетами crowd funding, пожалуй, не поможет. Например, чтобы выплатить годовую зарплату футболисту **Андрею Аршавину**, потребуются взносы не менее 50 тыс. участников проекта «Мой футбольный клуб». А скажем, годовой бюджет самого бедного клуба российской премьер-лиги, «Спартак» из Нальчика, — \$16 млн. Чтобы покрыть его за счет взносов суппортеров, пришлось бы собрать деньги с 250 тыс. акционеров. Такое количество инвесторов не помогут привлечь даже архангелы. Впрочем, трасту Маркова пока далеко даже до показателей MyFootballClub.co.uk.

По признанию самого Дмитрия Маркова, интерес к проекту со времени его старта начал постепенно падать. И тогда Дмитрий пошел в наступление. Он не стал ждать, пока на сайте зарегистрируется 53 тыс. человек, и объявил, что сбор денег начнется, когда число участников «Моего футбольного клуба» превысит 20 тыс. человек. Но в марте прирост новых суппортеров снизился до трех в день, поэтому Марков пошел ва-банк. На прошлой неделе он официально зарегистрировал некоммерческое партнерство «Мой футбольный клуб». А на следующей неделе траст начнет собирать деньги со своих членов, хотя на сегодняшний день в проекте зарегистрировано пока около 3 тыс. суппортеров. Если деньги сдаст каждый из них (в английском проекте собираемость составила лишь около 50%), на банковском счету «Моего футбольного клуба» будет около \$200 тыс. Содержать футбольный клуб на такие средства невозможно, поэтому траст пока будет тратить деньги на привлечение новых членов.

Реально Марков рассчитывает, что деньги сдаст лишь треть участников, а значит, в его распоряжении окажется примерно \$70 тыс. Из этой суммы \$50 тыс. пойдет на создание клуба. «Мы создадим финансовый и коммерческий отдел будущего клуба», — говорит Марков. — Большинство клубов сначала вбухивает деньги, нагоняет тренеров, футболистов, а потом ищет, откуда еще денег взять. Мы будем развиваться по мере возможностей. Оставшиеся \$20 тыс. пойдут на маркетинговые нужды — в основном на контекстную рекламу и оплату рекламных роликов. «Мы планируем привлечь на сайт 200 тыс. человек в течение трех-шести месяцев», — рассуждает Марков. — Если зарегистри-

По интернету уже крутят ролик «Мы знаем, как прокормить футбольный клуб!». Его герой — повар, который забрасывает в рот неприлично полного вратаря булочки

руется хотя бы 10% из них, мы получим 20 тыс. новых инвесторов».

Рекламная кампания «Моего футбольного клуба» фактически уже началась: в интернете крутят ролик с названием «Мы знаем, как прокормить футбольный клуб!». Его герой — повар, который забрасывает в рот неприлично полного вратаря булочки. Едва ли стоит сомневаться в способности футбольного клуба поглощать финансы с сумасшедшей скоростью. Повар Марков обещает, что сумеет наладить бесперебойную систему «снабжения булочками» к 2010 году. Но и в случае неудачи он ничем не рискует. Если необходимую сумму набрать не удастся, Марков обещает все собранные средства пустить на благотворительность. Если, конечно, удержится от соблазна пойти по пути Мавроди. **сф**

**МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN
LESNAYA**

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

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

Стоимость участия
17000 рублей (без учета НДС)

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

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

28.05.2008

Коммерсантъ

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

реклама

ВЗЯТЬ ДОРОГОЙ ПРОДУКТ И УБРАТЬ ВСЕ ЛИШНЕЕ — ТАК МОЖНО ПОЛУЧИТЬ ТОТ ЖЕ ПРОДУКТ, ТОЛЬКО С БОЛЕЕ НИЗКОЙ ЦЕНОЙ. ЭТА СТРАТЕГИЯ РАБОТАЕТ НА РАЗВИТЫХ РЫНКАХ И СКОРО ПРИЖИВЕТСЯ В РОССИИ. **ТЕКСТ: ИНА СЕЛИВАНОВА**

Ничего лишнего, просто бизнес



Сэру **Стелиосу Хаджи-Иоанноу** 41 год. Ему было 28, когда он создал компанию, которая, как говорят теперь, изменила авиарынок Европы. Его EasyJet действует в 26 странах и оперирует 152 самолетами, летающими по 383 маршрутам между 103 аэропортами.

Главное достоинство ее сервиса — дешевизна: за счет отказа от дополнительных услуг, делающих путешествие более комфортным, летать с EasyJet гораздо дешевле, чем с другими авиаперевозчиками. No frills («Никаких излишеств») — этот известный девиз авиакомпаний-дискаунтеров стал принципом всех «дочек» созданной Стелиосом корпорации EasyGroup. В ее состав входят почти два десятка компаний, оказывающих услуги в самых разных областях, от аренды автомобилей и предоставления доступа в интернет до выдачи кредитов и аренды офисов. Общий принцип сервисов EasyGroup в том, что клиенты получают только «чистую» услугу. Например, киносеанс без попкорна (чтобы сэкономить на уборщиках) в сети EasyCinema или гостиничный номер в EasyHotel без телевизора, ежедневной уборки и смены постельного белья (покупай что хочешь, но за дополнительную плату).

Стелиос не первый, кому пришло в голову снизить цену конечного продукта или услуги за счет отсечения дополнительных опций. Еще в 1949 году начала работать компания Pacific Southwest Airlines — авиаперевозчик-дискаунтер. Первый магазин IKEA, где мебель продавалась по ценам более низким, чем у конкурентов, за счет экономии на сборке, отделке, обслуживающем персонале и до-

В компании Present Show даже прыжок с парашютом можно купить в коробочке

ставке, открылся в 1958 году. Широкое распространение эта концепция получила позже — в 1970-е в США и в 1990-е в Европе. В условиях высокой насыщенности рынков и острой конкуренции компании были вынуждены сегментировать свою аудиторию и стараются «облагодетельствовать» по возможности каждую группу потенциальных клиентов.

Дешевле, чем то же самое

«У ЛЮБОГО товара есть воспринимаемая потребителем цена и воспринимаемое преимущество, — рассказывает консультант А.Т. Kearney **Артем Степин**. — Причем речь идет не только о фактических качествах продукта, таких как размер или вес, а именно о воспринимаемых — об имидже и прочих нематериальных качествах. Для потребителя любой товар или услуга представляет собой комбинацию этих двух параметров».

Степин рисует систему координат, на одной оси которой — воспринимаемая цена, а на другой — воспринимаемые качества. Рано или поздно, говорит он, наступает момент, когда все игроки рынка оказываются в состоянии предложить клиенту продукты или услуги более или менее одинакового качества. И тогда маркетингологи начинают изучать, что в системе координат наиболее важно для потребителей. «Кто-то находит своих клиентов вот здесь, — говорит Степин и рисует жирную точку рядом с пересечением линий цены и качества. — Эти потребители готовы получать минимальный функционал и платить за него меньше денег. Компании только остается адаптировать бизнес-модель под данный продукт».

Стратегия, в соответствии с которой ставка делается именно на таких потребителей, не имеет четкого названия. Одни исследователи называют ее «стратегией IKEA», другие — *same for less* («то же самое за меньшие деньги»). И верно, для понимания стратегии эта формула является ключевой: потребитель должен, во-первых, четко представлять, чего ждет от товара или услуги, и, во-вторых, быть уверенным, что получит именно это, но за меньшие деньги. Например, тайваньская корпорация ASUS обратила внимание на людей, для которых компьютер — чуть больше чем печатная машинка: им не нужны сверхвысокие скорости работы или огромный объем оперативной памяти. Купив ноутбук Eee PC 701 с небольшим экраном и без жесткого диска, они

«Это тренд, характерный для зрелого рынка: потребители точно знают, чего они хотят и за что не готовы переплачивать»

получают ровно то, на что рассчитывают, причем за смешные деньги: в минимальной комплектации эта модель стоит в США всего \$200.

Такая стратегия применяется в самых разных областях. В Индии запущено производство «народного автомобиля»: благодаря небольшой мощности двигателя (33 л. с. при объеме 0,6 л) и отказу от приятных дополнений, таких как кондиционер, гидроусилитель руля и электроподъемники окон, компании-производителю Tata Motors удалось добиться рекордно низкой цены — \$2500. А в Японии и Европе дороговизна недвижимости способствует распространению «капсульных отелей»: в такой «ночлежке» вы едва ли сумеете распрямиться в полный рост, зато получите крышу над головой. За съем гостиничного номера датской компании Qbic, использующей такой принцип, взимается от 69 евро в день. Принцип «голой» услуги работает даже в финансовой сфере: самый быстрорастущий банк США ING Direct отказался от «лишних» опций: отделений, банкоматов, call-центров, кредитных карт. Зато, сэкономив на операционных расходах, он сумел гарантировать рекордный процент по вкладам — 4,5% в год при среднеотраслевом показателе 0,46%.

«Это тренд, характерный для зрелого рынка: потребители точно знают, чего они хотят и за что не готовы переплачивать», — говорит **Марина Малыгина**, генеральный директор Magram Market Research. Причем не факт, что люди выбирают «облегченные» версии лишь из стремления сэкономить.

«Экономичные варианты дорогих товаров и услуг рассчитаны на людей, бережно относящихся к деньгам, — объясняет менеджер практики стратегического консалтинга PricewaterhouseCoopers **Светлана Денисова**. — Но такие товары и услуги не всегда дешевы. Если продукты рассчитаны на тех, кому сложно освоить дополнительные функции, или на тех, кому они не нужны, потребители часто платят ничуть не меньше, чем за аналогичное устройство с полным набором функций».

Например, Samsung производит телефоны Jitterbug, рассчитанные на детей

и пенсионеров. Они не оснащены видеокамерами и органайзерами, а у некоторых моделей нет даже клавиш для набора цифр. Зато есть три отдельные кнопки: для звонка домой, для вызова 911 и для соединения с оператором, который поможет набрать любой другой номер. Цена аппарата составляет \$147 без контракта на обслуживание, при том что у самого Samsung есть модели с куда более разнообразными функциями, стоящие раза в три дешевле.

«Такого рода стратегия, как правило, способствует раскручиванию потребителей на дополнительные траты, — заключает **Игорь Липсиц**, профессор кафедры маркетинга Высшей школы экономики. — Экономия часто оказывается мнимой». Так, авиаперевозчики-лоукостеры не скрывают, что зарабатывают значительные средства на дополнительных сервисах: например, доход от продажи дополнительных услуг Sky Express — десятая часть прибыли компании.

Неудивительно, что к оказанию экономичных услуг зачастую прибегают компании, ранее не слишком-то стремившиеся сократить расходы потребителя. Так, многие «небюджетные» авиаперевозчики открыли бюджетные авиакомпании: KLM — Buzz, British Airways — Go, BMI — BMI Baby. «Однако следует иметь в виду, что экономичные товары и услуги могут „каннибализировать“ основной бизнес компании, — замечает Светлана Денисова. — Эта опасность особенно актуальна для авиаперевозчиков».

Есть и другая опасность. Работа в низкомаржинальном секторе *same for less* порождает строгие требования к качеству услуг. Если вы не в состоянии предложить столь же хороший продукт за меньшие деньги, затея теряет смысл. Кроме того, подвох кроется в стоимости сырья: например, если из-за роста цены на топливо авиаперевозки заметно подорожают, экономия пассажиров на дополнительных услугах станет несущественной.

«Кроме того, ориентация на узкие сегменты рынка серьезно ограничивает целевую аудиторию компаний и потенциал ее роста», — напоминает Денисова.



Тем, кому каско не по карману, «РЕСО-Гарантия» предлагает застраховать только стекла автомобиля

«Такого рода стратегия способствует раскручиванию потребителей на дополнительные траты. Экономия часто оказывается мнимой»

Имидж против жажды

«МЫ ВЕЧНОЕ эхо друг друга» — так Марина Малыгина характеризует взаимозависимость российского и западного рынков. «На Западе такая стратегия стала популярной 10–15 лет назад. Думаю, нас это ожидает в пятилетней перспективе», — прогнозирует она.

Сейчас, правда, в России почти нет ярких примеров компаний, продвигающих свою продукцию как *same for less*: опрошенные эксперты вспоминали единственного российского авиаперевозчика лоукостера — Sky Express. Еще не все отрасли рынка насыщены настолько, чтобы нужно было искать свободные ниши. Кроме того, россияне — потребители неискусшенные и не всегда способны выделить в продукте главное. Экономить на избыточных функциях у нас тоже не модно: многие до сих пор выбирают товары не по потребительским свойствам, а исходя из «статусности».

Это легко доказывает анализ российского рынка сотовых телефонов. Самый дорогой сегмент — модели ценой свыше \$650 — уже сейчас занимает 5,5% рынка (в куда более благополучной Европе — максимум 4%). Вдобавок он довольно быстро растет —

примерно на 0,5% в год. Сегмент телефонов за \$300–650 расширяется еще быстрее: в 2007 году такие аппараты занимали 17% рынка, а в текущем, по прогнозам Mobile Research Group, на них будет приходиться 20%. Мобильниками дешевле \$100 пользуются почти половина абонентов сотовых операторов — 45%, но этот сегмент стагнирует. «Модели с ограниченной функциональностью у нас непопулярны», — говорит Эльдар Муртазин, аналитик Mobile Research Group. — В России мобильный телефон — во многом элемент статуса. Поэтому число владельцев дорогих телефонов в России превышает число людей с высоким уровнем дохода».

Продажа «облегченных» версий компьютерных программ по сниженной цене — стратегия, которая пока не работает в России. «Десять лет назад Microsoft пыталась продвигать в России пакеты Works вместо Microsoft Office. Works — тот же комплект офисных приложений, но попроще», — рассказывает Гамид Костоев, директор по корпоративным коммуникациям группы компаний IBS. — Тогда эта идея не прошла, так как на каждом углу можно купить у пиратов полную версию Microsoft Office. Ситуация в этой сфе-

ре, конечно, улучшается. Но мне кажется, что и сейчас люди не готовы покупать урезанную Windows по половинной цене».

Компания Online System Group тоже не смогла распространять свое ПО в «облегченной» форме. В 2001 году она выпустила light-версию программы для создания интернет-магазина OSG WebShop, и продавалась она за \$100. Для сравнения: более функциональный вариант программы стоит 20–40 тыс. руб. Но через год OSG отказалась от усеченной редакции. «Мы рассматривали первую версию OSG WebShop как маркетинговый ход», — рассказывает заместитель генерального директора OSG Андрей Милованов. — Рассчитывали на „чайников“, которые с полгода поиграют в интернет-магазин, но потом поймут, что для серьезной работы нужен более серьезный функционал, и купят у нас полноценную версию. Но спрос был небольшой, мы поняли, что техническая подделка дешевых продуктов нерентабельна. Поэтому просто отказались от производства недорогого ПО».

Сегодня компания использует другую тактику: «облегченное» ПО каждый желающий может скачать в интернете бесплатно. Кроме того, свободно распространяются и демоверсии «коробочных», базовых программ. «Это дает пользователям возможность ознакомиться с нашими продуктами и не нагружает нашу службу поддержки», — говорит Милованов.

Черт из коробочки

ПРЕПОДНОСИТЬ продукты и услуги как «коробочные» — как базу, которую можно наращивать, — у айтишников научились представители других секторов рынка. Например, финансисты. Банк «Еврокоммерц» продает стандартизированные решения для факторинга, упакованные в яркие коробки, с апреля 2007 года. Славинвестбанк начал продавать неименные кредитные карты в торговых сетях, Пробизнесбанк продвигал как «коробочный» продукт услугу открытия счета. Свои варианты подобной стратегии есть и у страховых компаний.

«Коробочная» стратегия часто является вариантом подхода *same for less*, ведь стандартизированный продукт с базовыми функциями обычно дешевле, чем индивидуальный. К тому же это позволяет компаниям выйти на более широкую аудиторию: «коробочные» продукты можно распространять даже в обычных розничных магазинах.

Алина Янковская, управляющий партнер компании Present Show, решила опробовать «коробочную» методику на неожиданном рынке — в сфере организации досуга. С 2003 года Present Show продает так называемые приключения в подарок — подарочные сертификаты на различные формы проведения досуга. Так, «Прыжок с парашютом» включает не только инструктаж и сам прыжок, но и доставку на место действия и обратно, фото- и видеосъемку, ланч, получение сертификата парашютиста. В ассортименте компании более 400 приключений.

За пять лет продаж маркетологи компании выяснили, что клиенты часто используют подарочные сертификаты для собственных нужд. «Мы подумали, что тем, кто покупает приключение для себя, не нужна вся эта „подарочная мишура“, — рассказывает Янковская. — Люди могут добраться до места действия на собственном авто, им не нужна съемка — запечатлеть их приключение могут друзья».

Так что в декабре 2007-го Present Show начала выпускать новый продукт — платиковую карту, которая является «билетом на приключение». В ее стоимость включено только само развлечение (все прочее покупается дополнительно). «Приключение в коробке» можно купить даже на кассе в супермаркете. Естественно, оно дешевле, чем «приключение в подарок»: тот же прыжок с парашютом стоит не 15 990 руб., а примерно 8500 руб. Полет на самолете Як-52 с элементами высшего пилотажа в подарочном варианте предлагают купить за 13 990 руб., а в «облегченном» — за 7 тыс. руб. Продажи продукта начались около трех месяцев назад, поэтому статистики по ним у Present Show пока нет. Но Алина Янковская уже «чувствует положительный отклик», при том что основная PR-кампания услуги еще не началась.

Как бы каско

В КОМПАНИИ «РЕСО-гарантия» придумали свой вариант стратегии same for less. Автовладельцам, которым невыгодно покупать полный полис каско (страхование от хищения и ущерба), предложили страхование либо от хищения, либо от разбитых стекол.

«Приобретать договор каско выгодно, если у вас новая машина, — объясняет заместитель генерального директора по рекламе, маркетингу и PR „РЕСО-гарантии“ **Игорь Иванов**. — Но и подержан-

«Просто возьмите любую отрасль, где можно четко вычленить основное наполнение продукта. Уберите лишнее, остаток продавайте дешевле, чем конкуренты»

ные машины угоняют. Почему бы не предложить их владельцам специальный полис?»

С помощью калькулятора на сайте компании **СФ** рассчитал примерную стоимость страхования автомобиля Hyundai Accent 2002 года выпуска по общей и экономной схемам. Как в случае с каско, так и при страховании от хищения страховая сумма одинакова — 129 265 руб. При этом ежегодные выплаты по полису каско (страхование от хищения и от ущерба) составят 27 228 руб., а если страховать машину только от хищения — всего 4701 руб.

Новая схема работы была внедрена в 2005 году. С тех пор количество полисов по страхованию от хищений достигло 5 тыс. Для сравнения: полисов каско компания обслуживает куда больше — 120 тыс. Рентабельность «усеченного автострахования» в РЕСО не раскрывают, но понятно, что оказание услуг по каско куда более выгодно. Однако, по словам Иванова, компания ввела услугу вовсе не в погоне за прибылью. «Для нас это маркетинговая стратегия. Нам хотелось бы, чтобы наши агенты поддерживали отношения с клиентами: те накопят денег на новую машину и купят у нас полис каско», — говорит он.

Услуга «РЕСО-автостекла» — еще один способ сохранить эту связь с клиентом. Размер страховых выплат по услуге — 2600–6500 руб. Между тем, если застраховать ту же шестилетнюю Hyundai Accent от ущерба по полису каско, ежегодно придется выплачивать более 26 тыс. руб.

Новая тактика на практике

В КОМПАНИИ МИАН пошли еще дальше: используя принцип same for less, здесь изменили саму суть риэлтерских услуг.

Специалисты знают: примерно 50% сделок на российском рынке недвижимости заключаются без участия риэлтеров, зато за оставшуюся половину агентства недвижимости ведут жесточайшую конкурентную борьбу. Специалисты МИАНа покусались на незанятую половину и открыли принципиально новое по сути направле-

ние — экспертное риэлт-бюро «Тактик & практик». Если в обычных агентствах за процент от сделки берут на себя все хлопоты с ее оформлением, то здесь имеют дело с теми клиентами, которые готовы выполнить часть операций с недвижимостью самостоятельно. Например, человеку нужно составить договор купли-продажи квартиры и зарегистрировать его. Он может прийти в агентство недвижимости и заплатить за такую сделку от \$1,5 тыс. до 2% от стоимости квартиры. Но если человек меняет квартиру на меньшую с доплатой, велик риск того, что вся эта доплата уйдет на оплату услуг агентства. А в «Тактик & практик» он может купить услуги по отдельности менее чем за 8 тыс. руб. Куда более экономно.

«Мы просто взяли процесс сделки, разделили его на составные части и продаем каждый этап по отдельности, — рассказывает генеральный директор компании **Гульнара Рахмангулова**. — Клиент покупает у нас именно тот этап, который ему нужен».

Средний чек клиента в «Тактик & практик» — около \$400, а средняя стоимость услуги — \$140–160. Предусмотрена система скидок для покупателей пакетных услуг. Полное сопровождение продажи квартиры на вторичном рынке (включает восемь операций) клиенту «Тактик & практик» обходится примерно в 40 тыс. руб., тогда как в обычных агентствах за те же операции приходится заплатить от 2% до 6% стоимости квартиры. С июля 2007 года в компанию обратились около 4 тыс. человек, и примерно 25% из них заключили сделки.

Специалисты уверены: тенденция к отсечению лишних функций и выделению «голового» продукта будет усиливаться на тех рынках, где конкуренция наиболее остра. «Просто возьмите любую отрасль, где можно четко вычленить основное наполнение продукта, — советует Гамид Костоев. — Уберите лишнее, остаток продавайте дешевле, чем конкуренты». Правда, для этого нужно убедить потребителей в том, что дешевый качественный продукт может быть не хуже качественного и дорогого. **СФ**

ВСЕГДА НАХОДЯТСЯ ИГРОКИ, КОТОРЫЕ БРОСАЮТ ВЫЗОВ ПРАВИЛАМ РЫНКА. ОДНАКО, ДАЖЕ СОЗДАВ УСПЕШНЫЙ АНТИТРЕНД, НЕ КАЖДОМУ ПЕРВООТКРЫВАТЕЛЮ УДАЕТСЯ СОХРАНИТЬ ЛИДЕРСТВО НА НОВОМ РЫНКЕ.

текст: **Юлия Гордиенко**

Идущие против



Сеть «1001 тур» выиграла благодаря тому, что сыграла против правил и не стала бороться за клиентов в высокий сезон

«Нет» плохой погоде

КУРОРТНЫЙ ГОРОД в межсезонье — картина унылая: опустевшие пляжи, закрытые двери отелей — словом, жизнь будто остановилась. Примерно такая же картина царит и в туристических компаниях: зарабатывая в сезонные пики, они простаивают остальную часть года, так что отдельные игроки даже вынуждены распускать на это время персонал. Полноценно работая лишь несколько месяцев в году,

компании спешат выжать из сезона весь сок, а потому с его началом превращаются в настоящих маркетинговых агрессоров. В итоге желающих получить путевки всегда оказывается больше, чем свободных мест в отелях.

Управляющий директор сети турагентств «1001 тур» **Сергей Ватулин** стал все делать наоборот. Рассудив, что летом и под Новый год жаждущие моря и солнца отпускники дойдут до компании сами

(у агентства уже сложилась база постоянных клиентов), с начала прошлого года он кардинально сократил объем рекламы в «горячие» месяцы. Все маркетинговые усилия «1001 тур» сосредоточил как раз на межсезонье, предлагая клиентам не пляжный, а отельный отдых в комфортабельных, но недорогих в зимние месяцы гостиницах, например в Турции. Ежемесячные затраты на рекламу в это время года у «1001 тура» составляют

400–500 тыс. руб., летом же он тратит не более 100–200 тыс. руб. в месяц.

Результат не заставил себя ждать: всего за несколько месяцев компании удалось выровнять неравномерный в течение года график продаж. Если до сих пор продажи в феврале были в три-четыре раза ниже, чем в августе, то теперь — лишь вдвое. «Мы приобрели клиентов в низкий сезон и никого не потеряли в высокий, — не скрывает радости Сергей Ватутин. — Если раньше убытки в зимние месяцы составляли около 20%, то сейчас удается получить пусть 10-процентный, но все-таки плюс». Кроме того, отмечает партнер компании Trout & Partners Russia **Алексей Сухенко**, консультировавший «1001 тур», за счет подобной стратегии компании удалось сократить рекламные издержки. Маркетинговые усилия в сезонные пики тонут в общем шуме — чтобы выделиться на фоне других игроков, нужно тратить на рекламу больше, чем они. «Когда активность конкурентов меньше, с теми же деньгами мы можем сделать свою рекламу заметнее. Это будет работать на нас и в высокий сезон», — рассуждает Ватутин.

«В маркетинге есть стратегия, направленная на ломку стереотипов, — говорит старший менеджер практики стратегического и организационного управления БДО «Юникон» **Виталий Визгалов**. — Нужно проанализировать эти стереотипы, выявить те, которые не подкреплены реальностью, и заработать на их разрушении».

Как ни парадоксально, иногда разрушить стереотипы можно с помощью приёма, уже ставшего стандартным на других рынках.

Ложка меда в бензобаке КОГДА НЕБОЛЬШАЯ ЮВЕЛИРНАЯ СЕТЬ

«Алтын» наняла активно зазывающую в магазин на Арбате группу промоутов, на рынке это восприняли как открытие: до сих пор ставку ювелиры делали лишь на блеск самих украшений. Вскоре идею подхватила агрессивно развивающаяся ювелирная сеть «585», которая смешала в едином коктейле стратегии самых успешных ритейлеров — «Эльдорадо», «Евросети» и «Пятерочки» — и начала последовательно проводить политику скидок.

Внутри ювелирного рынка тренд и антитренд вступили в конфликт: так, **Павел Сидоренко**, директор по маркетин-

«Не все стереотипы можно преодолеть. О некоторых можно запросто сломать себе шею»

гу крупнейшего в России завода ювелирных украшений «Адамас», также имеющего собственную розничную сеть, считает, что бойкие ювелирные ритейлеры идут против рынка сразу во всех смыслах. «Взятые с рынка FMCG-товаров приемы обеспечивают лишь кратковременный всплеск продаж, однако впоследствии чрезмерное увлечение скидками приведет к обесцениванию ювелирных украшений как товарной категории», — считает он. «Игроки-дискаунтеры буквально роют себе могилу, вступая в лобовую конкуренцию с рынками бижутерии, подарков и мобильных телефонов», — еще более резок в оценках **Алексей Сухенко**. Тем временем «могилокопатели» чувствуют себя отлично: в частности, сеть «585», число открытых магазинов которой перевалило за 400, опережает идущий следом «Адамас» по этому показателю почти вдвое (см. **СФ** №07/2008).

Впрочем, и той, и другой стороне бросила вызов небольшая ювелирная группа из Владивостока под названием «Роскошь». Она выступила против стереотипов ювелирной торговли и в начале 2008 года провела реорганизацию девяти своих магазинов. Придав каждому из них собственную специализацию, она сделала расчет на наиболее перспективные, на ее взгляд, целевые группы. Так появился магазин по продаже обручальных колец, украшений для мужчин, изделий из натуральных камней, дискаунтер с ювелирными изделиями из прошлогодних коллекций и другие.

«Однако не все стереотипы можно преодолеть, — предостерегает **Виталий Визгалов**. — О некоторые можно запросто сломать себе шею». В пример он приводит своего бывшего клиента — региональную сеть автозаправок (ее название он не может раскрывать по условиям контракта). Владея небольшим числом автозаправок, компания была не в силах конкурировать с крупными федеральными игроками. Борьба за клиента компания решила другим способом.

«Все автозаправки работают одинаково: главное — стандартизировать операции и как можно быстрее обслужить клиентов, — говорит **Визгалов**. — Однако эти ребята решили действовать от противного и сделали ставку на личностные коммуникации и индивидуальный подход, надеясь тем самым завоевать потребительскую лояльность». Удержать автоладельцев они пытались с помощью всевозможных лотерей, рассылаемых в подарок кружек с фотографиями клиентов и прочих маркетинговых ходов. Однако элитарного автоклуба, которым воображали себя владельцы, не получилось: маркетинговые расходы вскоре съели оригинальный бизнес, и в итоге компания предпочла стать франчайзи крупного федерального игрока.

Дремучесть как изюминка КОНКУРЕНЦИЮ В ОТЕЛЬНОМ БИЗНЕСЕ

управляющий партнер компании Strategy Partners **Александр Идрисов** называет «борьбой за наибольшее количество подушек на кровати»: она давно све-

реклама	В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное рекламное объявление в тематических блоках:	
	пн – пт	Недвижимость
	пн	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование; Автомобили, логистики, грузоперевозки, лизинг; Бизнес-маркет; Франчайзинг
	ср	Бизнес-маркет; Франчайзинг
	чт пт	Business-guide: Юр. услуги, консалтинг, финансы Работа и образование, Business-guide
По вопросам размещения рекламы звоните Варваре Стояновой, Татьяне Антоновой или Наталье Крюковой по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25; www.kommersant.ru		
Коммерсантъ		



Увлечение ювелирных ритейлеров скидками может привести к обесцениванию украшений как товарной категории

Маркетинговые расходы вскоре съели оригинальный бизнес, и в итоге компания предпочла стать франчайзи крупного федерального игрока

лась исключительно к уровню сервиса. А вот предложить клиенту что-то редкое, запоминающееся, эмоциональное — это действительно «ход наоборот». В пример он приводит разработанную в Хорватии концепцию сети отелей: вопреки существующей тенденции владельцы сократили издержки «на подушки», зато собрались обучать своих постояльцев выращивать виноград и делать из него вино, которое потом можно послать друзьям в именных бутылках. Несмотря на урезанные сервисные расходы, цены в таком отеле, первый из которых уже строится, будут на 30–40% выше рыночных.

Однако тактика «игры против рынка» не всегда синоним новаторства. Подчас компании продолжают действовать по старинке, вопреки рыночному курсу на инновации. И до поры до времени прекрасно себя чувствуют.

Взять тот же Сбербанк. Абсолютное большинство игроков банковского рынка давным-давно объявило настоящую охоту за клиентами. Так, Ситибанк в свое время прославился агрессивным промоушном своих кредитных карт в торговых центрах, ТКС-банк рассылал кредитки по почте, а лидеры рынка по-

требкредитования сделали бизнес на «окучивании» потенциальных заемщиков в магазинах бытовой техники. Сбербанк же привык держаться невозмутимой скалой в этой клиенто-ориентированной суете. Имея одну из самых удобных систем выдачи кредитов физическим лицам и выдвигая жесткие требования к заемщикам, он, тем не менее, продолжает оставаться одним из лидеров по объему выдаваемых физлицам кредитов (943 млрд руб. за 2007 год). Оставаться на пике главному банку страны всегда удавалось благодаря исторической лояльности россиян к брэнду «Сбербанк» и самой широкой на банковском рынке филиальной сети.

«Работать, обладая конкурентными недостатками, противоречащими текущим тенденциям, можно, — уверяет **Евгений Отнелеченко**, директор практики стратегического консалтинга PricewaterhouseCoopers, — эксплуатируя существующие преимущества: лояльность клиентов, филиальную сеть, клиентскую базу, инфраструктуру и т. д.». Тем не менее, признает эксперт, чаще всего такое преимущество временно. Так, **Герман Греф**, сменивший на посту главы Сбербанка **Анд-**

рея Казьмина, провозгласил курс на модернизацию бизнеса этой организации, и банк, скорее всего, уже в ближайшее время начнет двигаться в сторону упрощения требований к заемщикам.

Фарш невозможно проверить назад

«ИДЯ ПРОТИВ РЫНКА, компания зачастую делает ставку на уникальные особенности своего товара, отстраиваясь тем самым от других игроков», — говорит генеральный директор компании «Финэкспертиза. Консалтинг» **Дмитрий Шустер-няк**. Заместитель генерального директора консалтинговой компании «Развитие бизнес-систем» **Андрей Мясников** в пример приводит московского игрока рынка колбасных изделий премиум-класса — «Велком».

«Принято считать, что выжить, выпустив колбасу полностью из натурального сырья, невозможно, — говорит эксперт. — Соевые добавки и MDM (фарш из остатков скелетных мышц на костях) сегодня используют практически все российские предприятия». Выйдя на рынок в 2004 году, «Велком» стал производить продукцию из парного мяса (с момента забоя скота до появления готовых колбасных изделий на прилавках должно было проходить не более 12 часов) и позиционировать ее как «100-процентно мясную», то есть без добавок. На упаковку продуктов «Велком» наклеил яркую этикетку с пометкой «Без сои». «Это был своего рода вызов конкурентам», — отмечает Андрей Мясников.

«Компании, которые действуют в рамках рыночного тренда, отвоевывают доли рынка у текущих игроков, оставаясь в общей с ними конкурентной зоне — ведь никакая оригинальная идея они не предлагают», — говорит исполнительный директор компании «Роял консалтинг» **Игорь Телелюхин**. Те же игроки, которые идут «в пик» общей тенденции, как правило, создают новые рынки, полагает эксперт.

Так, «Велком», по сути, начал формировать премиальный мясной рынок, который оказался более маржинальным, чем сегменты замороженного мяса и мясных изделий с добавками. Аналитик ФК «Открытие» **Ирина Яроцкая** ссылается на данные самого «Велкома», уверяющего, что спрос, например, на охлажденную свинину в Москве ежегодно растет на 30% в денежном выражении.

В свое время столь же смело поступил **Андрей Коркунов**, выведя в период кризиса 1998 года на рынок премиальную марку шоколадных конфет: тогда, на фоне всеобщего безденежья, ход казался вызовом. Теперь 80% компании проданы корпорации Wrigley за рекордные для шоколадного рынка \$300 млн, а сам игрок стал одним из лидеров рынка премиального шоколада.

Пришедшие вместо

«ПО СУТИ, ПРИМЕРЫ с „Коркуновым“ или „Велкомом“ — это примеры поиска своей ниши, когда крупными игроками уже занята большая часть рынка и полностью поглощен массовый сегмент», — говорит Андрей Мясников. Но это примеры успеха — в отличие, например, от экомаркета «Рыжая тыква», который, не угадав со спросом, в 2005 году был вынужден свернуть бизнес.

Есть и другая опасность, подстерегающая «идущих против». «Успех игроков-инноваторов неминуемо сделает сегмент привлекательным для других зачастую более сильных игроков», — говорит Евгений Отнелеченко. По словам Ирины Яроцкой, в открытый некогда «Велкомом» премиальный сегмент уже вовсю устремился один из лидеров рынка — мясокомбинат «Черкизовский».

«„Велкому“ нужно было найти \$1–1,5 млн и нанять PR-агентство, чтобы окончательно застолбить в сознании потребителей ассоциацию: продукты без соли — это „Велком“, — считает Алексей Сухенко. — Тогда все остальные конкуренты, которые сейчас уже появились, оказались бы в заведомо невыгодной ситуации, которую можно условно назвать „мы тоже“: по сути, они бы превратились в подражателей». Теперь же

не факт, что в итоге «Велкому» удастся удержаться на гребне поднятой им самим волны.

Между прочим, именно так в свое время произошло с компанией Apple, которая в 1976-м создала рынок персональных компьютеров в противовес господствующим на тот момент мейнфреймам (большим ЭВМ размером со шкаф). Поначалу IBM отнеслась к разработке конкурента скептически, однако спустя пять лет вышла на этот рынок столь агрессивно, что само ее название надолго стало синонимом персональных компьютеров. Первооткрывателю Apple, увы, вместо роли лидера пришлось довольствоваться долей нишевого игрока: всеобщей популярности ее «макинтоши» так и не добились. Как показывает практика, не так трудно создать антитренд, гораздо сложнее остаться настоящим антилидером. **СФ**

classified

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

продаем

Банк 4119476

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

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

юр.услуги

Регистрация, ликвидация фирм 544-7932

Регистрация и перерегистрация юр.лиц т.542-84-64

**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**

Brandbuilding 2008 Conference

Москва, 29-30 мая 2008 г.

Самое важное мероприятие по брендингу 2008

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

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

Участие в качестве спикеров на конференции Brandbuilding 2008 подтвердили:

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

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

организаторы:



партнёры:

индустрия рекламы



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

спроси секрет фирмы



АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

Азамат ЭГЕМБЕРДИЕВ

Брэнд на воду

На чем сделать ударение при создании нового брэнда питьевой и минеральной воды? На каком рынке легче и быстрее продвигать продукт?

Питьевая и минеральная вода — один из самых консервативных продуктов. В отличие, например, от производства лимонадов, где можно играть вкусовыми добавками, здесь не так много способов выделиться. Наиболее «работающие» для питьевой воды ассоциации — ее природность и чистота. По словам управляющего директора компании BrandLab Александра Еременко, подчеркнуть это можно, изобразив на этикетке экологически чистые места, в которых добывается вода: горы, ледники, озера и т. п. Если среди качественных характеристик воды есть уникальные, то и их следует обязательно заложить в основу брэнда. Так, например, поступают производители, разливающие воду из озера Байкал, которая насыщена кислородом, что очень полезно для организма человека. Если же ваш продукт не может похвастаться происхождением из экологически чистых мест, можно сделать акцент на такой категории, как «свежесть», а также на том, что вода предназначена для людей, ведущих активный образ жизни. Продвигать продукт на первой стадии лучше всего на рынке, где находится ваша компания. «Если вы работаете в Новосибирске, то, какими бы привлекательными ни казались Москва, Санкт-Петербург или Сочи, сначала закрепиться на локальном рынке и, получив необходимый опыт и финансовую устойчивость, заходите в соседние регионы», — рекомендует Александр Еременко. Чтобы продажи пошли, будьте готовы к тому, что новый брэнд придется поддерживать рекламой. Если нет возможности сформировать значительный маркетинговый бюджет, то на первом этапе можно не давать рекламу в СМИ, а ограничиться проведением BTL-акций в точках продаж. □

Николай СТЕЧКИН

Для истинных гуруманов

Нашу компанию засыпают приглашениями на мастер-классы западных бизнес-гуру. А есть ли польза от подобных недешевых мероприятий?

Действительно, за последние несколько лет Россию посетили бизнес-звезды первой величины — Джек Уэлч, Ричард Брэнсон, Майкл Портер, Том Питерс, не говоря уже о фигурах поскромнее. Но чтобы лично побывать на мастер-классе какого-нибудь бизнес-гуру, приходится выкладывать как минимум несколько сотен долларов. Для компаний, которые привозят западных звезд в Россию, это хороший бизнес. Но расходы слушателей окупаются не всегда. Поэтому, покупая билет на подобное мероприятие, следует понимать, что вы получите взамен. Мастер-классы, безусловно, полезны для расши-

рения кругозора и знакомства с популярными концепциями. Кто-то специально приходит, чтобы посмотреть на мировое светило, купить книгу, получить автограф, сфотографироваться с гуру на память. Кроме того, можно задать лектору свои вопросы (если, конечно, он успеет на них ответить и не отделается общими фразами). Но не рассчитывайте, что во время мастер-класса вы узнаете что-то совершенно новое, чего бизнес-гуру еще не описал в своих книгах. Возможно, он украсит свои мысли яркой подачей и свежими примерами, но особых откровений ждать не стоит. □

Анна МАСТЕРКОВА

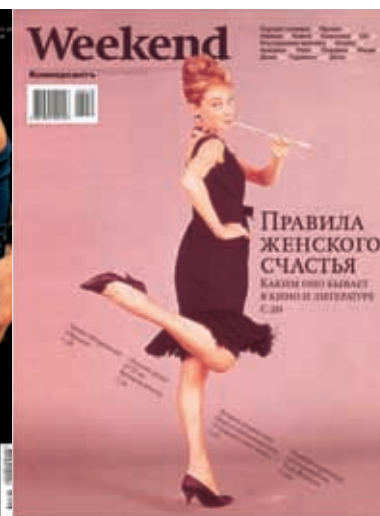
Люкс отступает

Слышала, что потребление товаров люкс в мире снижается. Грозит ли тенденция России?

Как показали результаты исследования компании Nielsen, всего 9% россиян игнорируют люксовые марки, в то время как в ряде стран от люкса отказываются уже свыше трети потребителей. В Дании и Норвегии 43% и 37% участников исследования соответственно указали, что не стали бы покупать никакие люксовые марки. Низкую заинтересованность в люксовых брэндах демонстрирует Северная Америка. Здесь 35% опрошенных отказываются от покупки люкса. «Неудивительно, что дизайнерские дома наращивают присутствие в развивающихся регионах, таких как Ближний Восток, Азия,

Латинская Америка и Восточная Европа. Открывая свои магазины в этих статус-ориентированных регионах, модные дизайнерские брэнды получают новое развитие», — говорит Ольга Белова, руководитель отдела специализированных исследований компании «Nielsen Россия». Самым люкс-ориентированным рынком в мире остаются Объединенные Арабские Эмираты. По данным опроса потребителей Nielsen, страна занимает первые места в мире по покупке товаров пяти ведущих брэндов и входит в десятку мировых рынков, где приобретается самый широкий спектр люксовых дизайнерских марок. □

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.



Коммерсантъ
Weekend

Пособие ПО ВЫХОДНЫМ

реклама

Журнал
о культуре
отдыха



www.kommersant.ru



Еженедельно
с газетой
«Коммерсантъ»
и в свободной
продаже



КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ДАЖЕ ЕСЛИ ЭТА КНИГА НЕ ОТКРЫВАЕТ ЧЕГО-ТО ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВОГО, КАК ТОГО ОБЕЩАЕТ, ОНА ВСЕ РАВНО ПОЛЕЗНА, ПОТОМУ ЧТО УКАЗЫВАЕТ НА НЕДОСТАТКИ ИМЕЮЩИХСЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ. текст: **ДМИТРИЙ КРЮКОВ**

Развенчание бизнес-богов



Мифы о маркетинге и лояльности потребителей
КЕЙНИНГЕМ Т., ВАВРА Т.,
АКСОЙ Л., УОЛЛАРД Г.

М.: ДОБРАЯ КНИГА, 2008
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 344 С.

Три пары стройных женских ног на обложке — хорошая приманка, чтобы книгу было приятно повертеть в руках. Мое желание открыть ее укрепилось после прочтения фразы, набранной на красном фоне над этими самыми ногами.

«Все, что вы знаете о маркетинге, — ложь!» — безапелляционно утверждают не то сами авторы (Тимоти Л. Кейнингем, Терри Г. Вавра, Генри Уоллард, работающие в консалтинговой компании Ipsos Loyalty, и пригласившая к ним доцент кафедры маркетинга Университета Коч в Стамбуле Лержан Аксой), не то российский издатель. Доказательству этого неутешительного тезиса и посвящена большая часть книги — 200 с лишним страниц.

Впрочем, очевидно, чтобы читатель не посчитал себя полным профаном в маркетинге и не отложил книгу раньше времени, авторы спешат успокоить: ты не одинок в своей слепоте. Многие персонажи современного бизнес-олимпа, например глава Virgin Group Ричард Брэнсон, также «сбились с пути». В чем же главная их ошибка? Они «безгранично полагались на лояльность как панацею».

После такой интригующей подводки авторы подробно классифицируют так называемые мифы о лояльности, которые подрывают цели компа-

ний и наносят вред их управлению, — в общей сложности 53 заблуждения той или иной степени тяжести. Например, некоторые компании расслабляются и считают, что потребители преданы им, тогда как на самом деле пользуются их товарами и услугами исключительно из-за отсутствия иных предложений. Другие компании, напротив, игнорируют тот факт, что часть клиентов любят экспериментировать, поэтому при появлении на рынке нового бренда непременно станут покупать его. Как результат — миллионы тратятся на рекламу с целью сохранить аудиторию, сохранить которую априори невозможно.

Кстати, стремление удерживать имеющихся потребителей — это вообще самый страшный грех современного маркетинга. Используя принцип Парето, авторы доказывают, что 80% клиентов обычной фирмы не обеспечивают ей приемлемого уровня доходности, из чего делают вывод: «Борьба за удержание их всех — просто самоубийство».

Неужели Брэнсон со товарищи не в курсе? Вряд ли. Иначе не построили бы свои бизнес-империи. Так что сказать, что «Мифы о маркетинге и лояльности потребителей» открывают новую сокровенную истину, было бы слишком смело. Однако книга может дать хорошую встряску тем компаниям, которые привыкли твердить о любви к каждому клиенту, доводя это «высокое чувство» до абсурда. По ходу повествования авторы наглядно объясняют, почему, например, 70% сегодняшних систем CRM приносят убытки и почему большинство программ лояльности делают компании безликими.

Однако есть в книге и конструктив. В последней главе авторы предлагают свой рецепт оценки лояльности потребителя — так называемую систему CLV (англ. customer lifetime value — «пожизненная ценность клиента»), которую понимают как «чистую приведенную стоимость итоговой прибыли клиента на период его отношений с компанией». Является ли CLV для бизнеса панацеей или очередной маркетинговой ложью? Полагаю, ни тем ни другим. Однако я уверен, что прочитал книгу все-таки не зря; женские прелести меня не разочаровали. **СФ**

Скретч-карта — подписка за минуту!

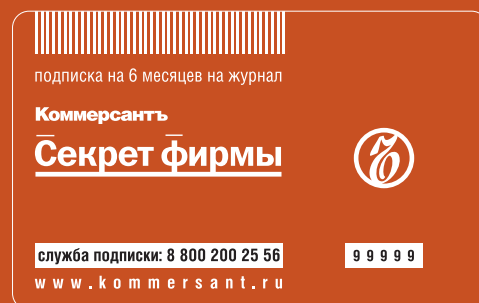
Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»
на еженедельный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

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.



принципы

Алексея Калинина

Соуправляющий партнер **Baring Vostok Capital Partners** начал заниматься тем, что сейчас называлось бы **венчурными инвестициями**, еще в 1988 году — в центре НТТМ «Контакт». Сейчас он руководит **самой успешной** командой по управлению фондами прямых инвестиций в России.

Инвестбанкиры завидуют нам, когда говорят: мол, в private equity один проект лет на пять. Но я по-прежнему работаю по 12–14 часов в день. Чтобы просто быть в рынке, замечать тенденции, надо много читать, много общаться. Причем общаться важнее, чем читать, так как самую свежую информацию получаешь именно в процессе общения. Если будешь работать меньше, перестанешь быть адекватным и выпадешь из процесса.

За последние 15 лет я кем только не был. Чего не бывает в private equity, так это скуки. Всегда стараюсь глубоко разобраться в бизнесе, в который мы инвестируем. Конечно, я не стану сверхпрофессионалом, узким специалистом, зато какая динамика. Вчера ты фармацевт, сегодня кондитер, а завтра лесник.

Финансы — далеко не rocket science. Формального экономического или финансового образования у меня нет, закончил МЭИ. Конечно, в первые годы работы в бизнесе много читал, занимался самообразованием. Но экономика вся построена на математике, и уровень этой математики — примерно 15% от того, чему учили в свое время технарей. Для построения финансовой модели, например NPV, требуется более простой математический аппарат, чем для построения моделей в технике.

«Силы уже не те, но минут 15 я этого парнишку удержу». Так говорил один из героев «Войны и мир». Я уже неоднократно думал о том, сколько еще смогу активно заниматься бизнесом. Пока пришел к выводу, что на 8–10 лет энергии мне еще хватит. Когда сбрасываешь обороты, надо уходить.

Сейчас прежде всего смотрю на профессионализм. Насколько глубоко предприниматель, в чей бизнес мы собираемся инвестировать, понимает его и отрасль, в которой работает. Время успешных дилетантов закончилось безвозвратно.

Никогда не отказываю людям, чьи проекты нам неинтересны, без объяснения причин. Хотя иногда и кажется, что это пустая трата времени. Если ты потрудишься объяснить причину отказа, хорошие отношения сохраняются. И уже неоднократно бывало, что, возвращаясь в следующий раз, он получает деньги, а мы — проект.

Не зарекаюсь от провалов.

Вот наш лесной проект на Сахалине. Кто же мог представить, что доставка в Японию с Сахалина будет дороже, чем из Канады? Что на Сахалине самая медленная и самая дорогая железная дорога в мире, а перевалка в портах конкурирует с вертолетной погрузкой?

«Мы инвестируем в команду». Так все говорят в private equity, и здесь, несомненно, есть элемент лозунга, но это правда. Несколько удачных проектов мы инвестировали на очень ранней стадии, фактически вложив деньги в талантливых предпринимателей.

Рынок не всегда принимает самое лучшее решение. В начале 1998 года мы в «Альфа-капитале», где я тогда работал, хотели создать фонд прямых инвестиций. Еще в сентябре мы на что-то наделись, строили планы, но в конце года стало ясно, что под Россию никто денег не даст. Хотя если бы нашлась команда, которая тогда «подняла» бы деньги на Россию, она показала бы фантастические результаты.

Все интересные идеи появляются на стыке, когда знания и технологии переносятся из одной отрасли в другую. Это хорошо понимаешь, когда имеешь дело с таким калейдоскопом разных рынков и отраслей.

Если бизнес успешен, надо тратить на благотворительность. К нам, конечно, очень многие приходят, ведь мы же денежный мешок. Не все понимают, что это для нас чужие деньги, мы лишь консультанты. Что касается наших доходов, то мы с Майклом Калви в самом начале много думали и выбрали программы, направленные на помощь и поддержку детей.



Для private equity очень важно знание отрасли, в которую инвестируешь. Всегда завидую энтузиазму, задору молодых ребят. Они верят, что многое можно сделать за счет технологий структурирования сделок, которые становятся все сложнее и умнее. Но это, конечно, не так. **СФ**

записал **Сергей Кашин**

читайте в следующем номере

(в продаже с 14 апреля)

частная практика

Компания «Экоофис», заметный игрок на рынке коммерческой недвижимости, решилась на необычный ход. В 2007 году она вложилась в убыточный макаронный бизнес, а к 2010-му надеется занять 20% рынка

идеи

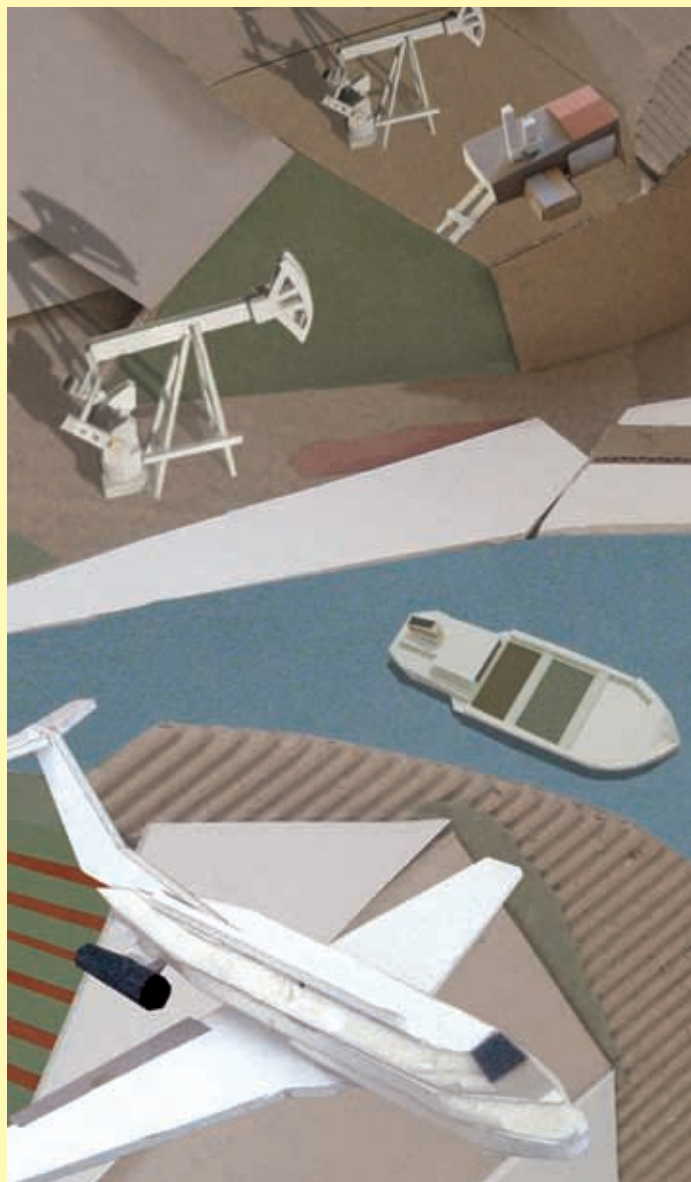
Вместо того чтобы конструировать предметы, дизайнеры моделируют поведение потребителей. Так рождается идея метадизайна — много-миллиардной индустрии, способной стать универсальной формой консалтинга

лаборатория

Время легких кредитов прошло. Кризис ликвидности породил спрос на особую категорию менеджеров — «экономов». Какие расходы компаний они будут урезать в первую очередь?

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

Секрет фирмы



Лучшие компании делают с нами свои секреты

Мы делимся с вами секретами других лучших компаний

Секрет фирмы
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru На правах рекламы