«Росмэн» выпускает последнего «Гарр и Поттера». Что потом? с.16
«Русские краски» и DuPont сошлись неспроста. Но надолго ли? с.24
Levitra бросила вызов Viagra. При чем здесь «упаковка с огоньком»? с.58

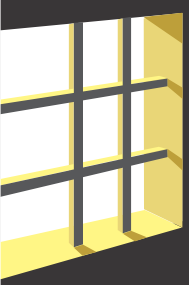
ISSN 1727-417-6 06015
9 771727 417006

www.sf-online.ru

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса
17.04—23.04.2006 №15 (150)

$3 млн на нового мультгероя потратила компания, производящая упаковку для конфетных наборов, с оборотом $5 млн с.29



штрафы

и наказания сотрудников, говорят специалисты по HR, неэффективны и даже губительны для бизнеса. Но почему тогда «компании-тюрьмы», где постоянно штрафуют и наказывают, до сих пор не разорились? с.44

Без согласования с клиентом я вообще не могу комментировать вашу провокационную информацию

Один из самых почитаемых маркетологов страны Игорь Ганжа поспорил с обозревателем «Секрета фирмы» по поводу эффективности своей знаменитой «формулы креатива» с.61

Сцена – лучшее место для драмы...
«...а в жизни мне так хочется просто радоваться и не беспокоиться за себя и своих близких. Мне такую возможность дает Карта American Express».
TATIANA VASILIEVA, MEMBER SINCE 2005
Уже более 150 лет American Express обеспечивает своим Клиентам спокойствие и уверенность в различных жизненных обстоятельствах:
• Бесплатная замена Карты в кратчайшие сроки как в России, так и за границей.
• Оказание медицинской и юридической помощи при возникновении чрезвычайной ситуации в дороге.
• Различные программы страхования, обеспечивающие защиту от несчастного случая в дороге, отмены авиарейса, задержки багажа и прочее.
• Дополнительное страхование покупок на случай кражи или случайного повреждения.
Тел.: +7 495 543 9100 и 8 800 200 0091 (звонок по России бесплатный)
www.americanexpress.ru
AMERICAN EXPRESS
3751
63482
05
TATIANA VASILIEVA
ЛИБО ОНА У ВАС ЕСТЬ, ЛИБО БУДЕТ
Условия по выпуску и обслуживанию карт American Express, а также Тарифы – на сайте www.americanexpress.ru
ЗАО «Банк Русский Стандарт». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 2289 от 19 июля 2001 года

Секрет фирмы №15 17.04—23.04.2006

«ПРОЕКТЫ-КЛОНЫ ПОХОЖИ НА ИНФЕКЦИЮ, КОТОРАЯ ПОПАДАЕТ В ОРГАНИЗМ КОМПАНИИ. Люди привыкают работать с суррогатными продуктами, так что традиция выращивания собственных уникальных брэндов может просто умереть»

«БУДЕТ СОБАЧКА ГУЛЯТЬ НА „ВОЛШЕБНЫХ ХОЛМАХ" — очень хорошо. Захочет какая-нибудь пчелка прилететь — пусть прилетает»

в этом номере

частная практика

16 **«В НАШЕМ БИЗНЕСЕ ВСЕ УПИРАЕТСЯ НЕ В ФИНАНСЫ»** Владелец «Росмэна» Михаил Маркоткин рассказывает, что будет делать, когда закончится «Гарри Поттер»

24 **ДВУЦВЕТНЫЙ АЛЬЯНС** «Русские краски» и концерн DuPont хотят «перекрасить» в свои цвета треть российского рынка автомобильных лакокрасочных материалов

29 **ВНУК УМКИ** Мелкий производитель упаковки «Элизиум» вложил свыше $3 млн в национального мультгероя

34 **ЗАФИКСИРОВАННАЯ СВЯЗЬ** Может ли новичок стать лидером на рынке телекоммуникаций? Рецепт Synterra: предложить уникальную услугу и охватить сетью всю страну

лаборатория

44 **ШТРАФНОЙ УГАР** Философия наказания порождает компании-тюрьмы. И все же отрицательная мотивация не менее важна для управления людьми, чем позитивная

50 **КНУТ И РОЛИК** О системе воздействия на персонал, действующей в компании MB, ходят легенды. «Секрет фирмы» решил разобраться, на чем держится эта система

54 **МИНУТНОЕ ЛЕКАРСТВО** Гендиректор «Нижфарма» Андрей Младенцев повышает производительность труда «белых воротничков» и рабочих по одной и той же модели

58 **УЛОВКА С ОГОНЬКОМ** Как фармгигант Bayer сумел потеснить Pfizer с его знаменитой «голубой таблеткой»

61 **«МЫ БЕРЕМ ДВА ПЛЮС ДВА И ПОЛУЧАЕМ ЧЕТЫРЕ»** Игорь Ганжа уверен, что в маркетинге не бывает теорем. Тем не менее он изобрел «формулу креатива» и общается с клиентами на языке цифр

специальное обозрение

71 ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

в каждом номере

дневник наблюдений

07 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА
40 КОМПАНИИ
42 ЛЮДИ
68 ТРЕНДЫ

06 почта
38 своя игра
65 конкуренция
70 спроси «Секрет фирмы»
80 рецензия
82 пять примеров

в ближайших номерах

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обозрения и тематические страницы:

24.04.06 iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

15.05.06 «СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». ЛИЧНЫЕ ДЕНЬГИ

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы».
Тел./факс: (495) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848
e-mail: reclama@sf-online.ru

товар сертифицирован

Официальные дилеры Audi в России: Москва: Ауди Центр Север (495) 785 2727; АвтоСпецЦентр на Варшавке (495) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Ауди Центр Москва (495) 797 9090; Ауди Центр Запад (495) 775 7772; Ауди Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр На Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург:** Ауди Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Ауди Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Ауди Сервис Воронеж (473) 21 7777; **Екатеринбург:** Ауди Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Иркутск:** Байкал Моторс (3952) 266 397;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (095) 933 3633

Превосходство высоких технологий www.audi.ru
Audi A4.
Новые технологии кредита.
Новые финансовые технологии компании Audi позволят Вам стремительно сократить дистанцию между решением о выборе автомобиля и его приобретением. Сегодня азартный и стремительный, взрывной и энергичный, яркий и эффектный Audi A4 может стать Вашим благодаря уникальной программе «Audi Кредит Advance»*. Первый взнос – от 5 тысяч долларов, ежемесячный платеж от 300 долларов.
*Программа «Audi Кредит Advance» проводится совместно с банками:
Райффайзенбанк – Генеральная лицензия ЦБ РФ №3292
Банк Сосьете Женераль Восток – Генеральная лицензия ЦБ РФ №2295
МДМ-Банк – Генеральная лицензия ЦБ РФ №2361
Audi
Красноярск: Ауди Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Автоперсональ (3519) 23 2616; **Набережные Челны:** Премиум кар (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Автолига-центр (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (383) 227 7000; **Пенза:** Эксклюзив Сервис (8412) 44 0070; **Пермь:** Премьер (3422) 13 9969; **Ростов-на-Дону:** Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Арго Моторс (846) 927 4222; **Сургут:** Автоуниверсал (3462) 76 55 16; **Тольятти:** Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (3472) 92 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350
ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ Audi MAGAZIN

Секрет фирмы

№ 15 (150) 17.04 — 23.04. 2006

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК **(РЕДАКТОР)**,
АНТОН БУРСАК, МАРИЯ ПЛИС, ГУЗЭЛЬ ФАЗУЛЛИНА, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН **(РЕДАКТОР)**,
ОЛЬГА КАСПЛЕР, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОРОВА
ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН **(РЕДАКТОР)**, ВЛАДИМИР
ЛАПЦЕВИЧ, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА
ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА **(РЕДАКТОР)**,
ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН
ОТДЕЛ «ТРЕНДЫ» ИВАН ПРОСВЕТОВ **(РЕДАКТОР)**,
ДМИТРИЙ КРЮКОВ, АННА ШПАК
СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ АЛЕКСАНДР БИРМАН
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ІОNЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ФОТОРЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД,
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА АНДРЕЙ НАУМЧИК
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАИКИН
ИНФОГРАФИКА ПАВЕЛ ШОРОХ
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРШИН,
ЕЛЕНА МАРТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»
Издатель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ТАТЬЯНА АРУТЮНЯН СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА,
ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА,
ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА,
ЕЛЕНА КОРОЛЕВА, АННА КУЛАГИНА ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА
НИСЕНБАУМ, ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА,
ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, СВЕТЛАНА ЮШКО
СЛУЖБА PR И PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА (руководитель),
ДИНА АНИШИНА, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА, ЕКАТЕРИНА МАРТЫНОВА,
АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА КСЕНИЯ ШЕВНИНА (руководитель),
АЛЬБЕРТ КРИОГА
СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА (руководитель),
СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, **ИНТЕРНЕТ** WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ»
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
ТЕЛ./ФАКС (495) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808
E-MAIL SFAPIR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»,
123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП. 34.
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 ЭКЗ. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих условиях, ответственность за их содержание несет рекламодатель

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № ФС77-23085 ОТ 28.09.05 Г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКУЮ СИСТЕМУ

Microsoft ParaType КОНКУРАНТ 1С ФИРМА "1С" Портал Редакции alesta Билайн

® «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ, СВИДЕТЕЛЬСТВО № 244264. ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92 «О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

почта readers@sf-online.ru

«Проект „Малина” — очередной пример неудачного подражания Западу. Для потребителя переход ключевого участника программы, компании „Росинтер”, с „Почетного гостя” на „Малину” — не самая хорошая новость. Если вы идете с друзьями в один из ресторанов, принадлежащих „Росинтеру”, и общий счет составляет, скажем, 3 тыс. руб., то вы получаете на карточку 300 руб.— этого хватит на один бизнес-ланч. А чтобы получить по программе „Малина” флакон духов (специально посмотрела в интернете), нужно потратить около 100 тыс. руб. в „Рамсторе”! Честно говоря, такая перспектива не очень вдохновляет. „Малина” станет привлекательной, только если в программу удастся привлечь несколько десятков компаний, лидирующих в своих сегментах, чтобы фактически любая покупка автоматически приносила баллы, как это происходит в Nectar. Думаю, первой реакцией будет, скорее всего, раздражение от закрытия старой программы, к которой все уже привыкли».

Анастасия Морозова
«Одного пула ягода»
СФ №14 (149) 10.04.2006

«Давно убедился, что „мягкие” формы управления людьми работают гораздо эффективнее, чем жесткие приказы. Я сам, бывает, бросаю „в люди” какую-то информацию, а потом смотрю, в какой форме она доходит до меня обратно. И по степени искажения сужу о том, что на самом деле в голове у моих подчиненных, так что никакого опроса больше не нужно. Компания — это ведь не компьютеры и не столы со стульями, а живые люди, которые делятся своими проблемами не с начальником, а друг с другом в курилке. И я не верю, что можно создать стерильные компании, где вся информация передавалась бы только по официальным каналам и без всяких заторов. И значит, неофициальные каналы могут быть не менее полезными для руководителя. Ими можно и нужно пользоваться, даже если кто-то называет их не совсем этичными. Этично все, что идет на пользу компании, а значит, и на пользу сотрудникам».

Георгий Иванов
«Послушной список»
СФ №13 (148) 03.04.2006

«В основе проекта „Тотального радио” лежит безнадежная идея. Радио не должно пытаться стать „телевизором без картинки”. Каждое медиа уникально. Чтобы стать привлекательным рекламоносителем, нужно как можно сильнее подчеркивать эту уникальность, а не пытаться приблизиться по своим характеристикам к другим — и тем самым эту уникальность окончательно убить. Сваливание нескольких радиостанций в одну кучу только помешает рекламодателю использовать преимущества радиорекламы. На мой взгляд, точечное воздействие на целевую аудиторию, возможность быстро создавать короткие кампании, а также нестандартно интегрировать брэнды в радиоконтент гораздо ценнее той кучи-малы, которую устроила „Европа плюс”. В статье сказано, что конкуренты в ответ хотят создать свой альянс. Такая „конкурентная борьба” только наглядно демонстрирует плачевный уровень самосознания игроков радиорынка».

Алексей Некрасов, Петербург
«Одна слышимость»
СФ №14 (149) 10.04.2006

дневник наблюдений

компании → с40
люди → с42
тренды → с68

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

У «Перекрестка» с «Пятерочкой» теперь много общего

В начале года руководители «Пятерочки» сообщили СФ (см. СФ №05/2006), что планируют крупные приобретения, которые сделают сеть крупнейшим оператором России. На днях «Пятерочка» действительно объявила о сенсационной сделке — слиянии с «Перекрестком».

Фридман с «Пятерочкой»

текст: елена провоторова

Сообщение о переговорах с «Перекрестком», помещенное на Лондонской фондовой бирже чуть более недели назад, наделало много шума. Поначалу в столь масштабную сделку мало кто поверил.

В последнее время «Пятерочка» очень старалась снабжать фондовый рынок позитивными новостями. Год назад она уже обещала схожую по масштабам сделку: за $500 млн собиралась купить 100% акций московской сети «Копейка» и охотно делилась собственными оценками капитализации объединенной компании. Однако в итоге сделка так и не состоялась.

Скептики полагали, что очередная затея «Пятерочки» тоже закончится ничем. Однако в отличие от владельцев «Копейки», сразу опровергнувших возможность продажи бизнеса, менеджмент «Перекрестка» хранил молчание. Более того, незадолго до сообщения об оферте со стороны «Пятерочки» руководители «Перекрестка» во главе с Александром Косьяненко продали основному акционеру — «Альфа-

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Гендиректор «Пятерочки» Олег Высоцкий (слева) теперьбудет подчиняться Льву Хасису

групп» — чуть ли не всю имевшуюся у них 10-процентную долю торговой сети. Версии о предпродажной подготовке «Перекрестка» это вполне соответствовало.

Правда, глава «Альфа-групп» Михаил Фридман всегда слишком ревностно относился к «Перекрестку», чтобы можно было предположить, будто он решил избавиться от столь любимого им розничного актива. И, как пояснили участники сделки на состоявшейся на минувшей неделе пресс-конференции, продав «Пятерочке» «Перекресток», Фридман стал основным акционером объединенной компании с суммарным оборотом $2,4 млрд.

По условиям сделки питерская компания за $1,36 млрд приобретет «Перекресток» у «Альфы» и международного инвестиционного фонда Templeton. При этом $300 млн будут уплачены наличными, а остальное — акциями самой «Пятерочки». Затем «Альфа-групп» выкупит у основателей «Пятерочки» Андрея Рогачева, Александра Гирды, Татьяны Франус и Игоря Видяева пакет акций объединенной компании, консолидировав в результате около 54% и потратив $1,178 млрд. 21,2% останется у основателей «Пятерочки».

Полтора года назад в «Перекрестке» уверяли, что не заинтересованы в поглощении дискаунтеров: из-за слишком разных ассортиментных матриц рассчитывать на синергию в закупках не придется. Однако за это время взгляды и аппетиты «Альфы» изменились. Как пояснил финансовый директор «Перекрестка» Виталий Подольский, можно оставаться лидером в сегменте супермаркетов, но чтобы действительно считаться игроком номер один, «Альфа» решила построить мультиформатную сеть.

Закрыв сделку, Михаил Фридман не только добьется этой цели, но заодно автоматически превратится во владельца публичной розничной компании.

Впрочем, кто больше выиграл — покупатель или продавец, еще вопрос. Менеджеры «Пятерочки» в последнее время допустили несколько серьезных промахов, которые сильно подорвали доверие инвесторов к компании и не лучшим образом сказались на ее капитализации. (У всех на памяти резкое падение акций «Пятерочки» в конце прошлого года.) Представители сетей-конкурентов утверждают, что из-за отсутствия профессиональных управленцев проблемы в «Пятерочке» нарастают как снежный ком. Поэтому в новом качестве миноритарных акционеров Рогачев и Гирда, возможно, будут себя чувствовать гораздо более комфортно. Особенно если учесть, что они еще получают около $1 млрд наличными.

А решением накопившихся проблем придется заняться «альфовцам». Неслучайно руководство новой компании предполагается поручить нынешнему председателю совета директоров «Перекрестка» Льву Хасису. А должность финансового директора займет Виталий Подольский.

Кроме того, Фридману и его команде предстоит еще договориться с миноритариями «Пятерочки». А они, как предполагает зампред МДМ-банка Алексей Панферов, могут попытаться осложнить слияние. «Премия за компанию, котирующуюся на бирже, часто кажется инвесторам недостаточной»,— добавляет Панферов.

И как минимум один повод для беспокойства у миноритариев уже есть. В день официального объявления о «крупнейшей в истории российского ритейла сделке» международное

«Альфовцам» придется заняться решением накопившихся в «Пятерочке» проблем

рейтинговое агентство Standard & Poor's поставило рейтинг «Пятерочки» на пересмотр с негативным прогнозом. «Помещение рейтинга в список CreditWatch с негативным прогнозом отражает нашу обеспокоенность увеличением в результате сделки финансового риска компании,— цитируют информационные агентства слова кредитного аналитика S&P Лоренцо Слюсарева.— Мы не уверены в том, что этот риск в достаточной степени можно будет компенсировать экономией на масштабе, большей диверсификацией и улучшением рыночной позиции объединенной компании».

Намерение S&P огорчительно для «Пятерочки» еще и потому, что она, по словам Виталия Подольского, собирается привлечь $800-миллионный трехлетний синдицированный кредит. При этом часть займа ($300 млн) розничная сеть хочет направить на выкуп акций «Перекрестка». Однако в свете пересмотра кредитного рейтинга стоимость новых заимствований может увеличиться — с соответствующими последствиями для прибыльности создаваемого розничного гиганта. □

РЕЗЮМЕ

ВЫИГРАВШИЕ: Владельцы «Альфа-групп» и основатели «Пятерочки».
ПРОИГРАВШИЕ: Нынешние миноритарии «Пятерочки».

www.toyota.ru

Превосходное исполнение

Toyota Corolla

УПРАВЛЯЙ **МЕЧТОЙ TOYOTA**

Программа кредитования доступна в Москве, С.-Петербурге, Екатеринбурге, Перми и Самаре для всех моделей Toyota, официально поставляемых в Россию. ***Рассмотрение заявки — 1 рабочий день. Ставка — от 9% годовых. Сумма первоначального взноса — 20%.*** За подробной информацией по программе кредитования обращайтесь к официальным дилерам. Решение о выдаче кредита принимается банком индивидуально для каждого заемщика на основании поданных документов. ЗАО «Райффайзенбанк Австрия». Генеральная лицензия Банка России № 3292.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискарёвский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. **Самара:** Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.
ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (3272) 979-666; Тойота Центр Жетісу (3272) 501-102.

Товар сертифицирован

Авторизованные сервисные станции: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Киселевск:** Тойота Центр Киселевск (38464) 51-450. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525.
Toyota напоминает вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о вашей безопасности и безопасности ваших близких.

Продажи сотовых телефонов в России снижаются. Мобильные ритейлеры ищут новые источники доходов, в том числе и в отраслях, не связанных с телекомом и цифровой техникой.

Долгожданная стагнация

текст: антон бурсак

DPA / PHOTAS

Салонам сотовой связи остается надеяться лишь на коллекционеров трубок

В начале 2006 года в России покупали на 16,7% меньше сотовых телефонов, чем год назад. Эти оценки, содержащиеся в исследовании, опубликованном на днях «Евросетью», подтверждаются и независимыми аналитическими агентствами. Например, по оценкам агентства J'Son & Partners, в первом квартале 2006 года было продано около 6,8 млн «трубок». В то время как в начале прошлого года суммарное количество проданных в России мобильных телефонов составило более 8 млн.

Снижение объемов продаж не стало сюрпризом для участников рынка. Уровень проникновения сотовой связи в крупных российских городах приблизился к 100%, а в Москве уже превысил этот показатель, поскольку многие жители столицы имеют несколько телефонов. Теперь люди чаще приходят в салоны сотовой связи, чтобы сменить старую «трубку» на более современную, поэтому существенного роста объемов продаж уже не наблюдается.

Ритейлеры больше года назад стали готовиться к стагнации своего рынка. Многие из них расширили ассортимент за счет цифровой техники: фотоаппаратов, mp3-плейеров и карманных компьютеров. Если в начале 2005 года на продажи цифровой техники, по данным J'son & Partners, приходилось около 5% от выручки дистрибуторов, то к концу года этот показатель составил уже около 8%.

Аналитик J'son & Partners Сергей Савин напоминает также, что в прошлом году «наиболее весомый вклад в структуру номинальных доходов сотовых салонов после продажи телефонов внес прием платежей». Однако прибыльность этого направления, по мнению Сергея Савина, «сравнительно невысока».

Зимой 2005 года «Евросеть» объявила о начале создания опытной сети, которая позволит ей оказывать услуги виртуального оператора мобильной связи (Mobile Virtual Network Operator). А на днях стало известно, что сотовый ритейлер собирается начать в своих салонах торговлю авиабилетами. Проект будет развиваться совместно с дистрибутором билетов OneGlobe. Кроме того, «Евросеть» станет продавать билеты на концерты звезд шоу-бизнеса и другие мероприятия, например гонки «Формулы-1».

Конкуренты «Евросети» пока не склонны выходить за пределы своей ниши. Признавая, что «в настоящий момент телефоны перестали приносить большой доход», руководитель PR-департамента Dixis Татьяна Москалева тем не менее утверждает, что значительную долю прибыли приносят компании продажа цифровой техники и прием коммунальных платежей. Пресс-секретарь Divizion Очир Манджиков считает, что залезать на чужую территорию достаточно опасно. «Инициатива „Евросети" может привести к размыванию брэнда и позиционирования компании,— говорит он.— Способом диверсификации бизнеса ритейлеров может стать запуск виртуального оператора. Так, наша компания запустила в 2005 году пилотный проект виртуального оператора, но пока он заморожен до принятия соответствующих законодательных норм».

У крупных мобильных ритейлеров еще остается время и ресурсы для маневра. (Нелишне напомнить в этой связи, что «Евросеть» недавно приобрела нового акционера в лице «Уралсиба» и готовится к IPO). Что касается мелких региональных игроков, то их шансы выжить в условиях стагнирующего рынка приближаются к нулю. Созданная летом прошлого года Межрегиональная ассоциация мобильных технологий (МАМТ), объединявшая 22 региональных сотовых сети, похоже, окончательно развалилась. Недавно уральская сеть салонов мобильной связи «Симфония», самый крупный участник ассоциации, покинула ее и стала партнером франчайзингового проекта «Цифрограда». Примечательно, что генеральный директор «Симфонии» Александр Доросинский был главным инициатором создания МАМТ. Игроки рынка считают, что оставшимся членам ассоциации остается только быстрее договориться с кем-то из федеральных сетей о продаже своего бизнеса или работе по франчайзинговой программе. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Объемы продаж мобильных телефонов в России снизились более чем на 16%.
ПРИЧИНА: Большинство жителей страны уже стали абонентами сотовых сетей.
ПОСЛЕДСТВИЯ: Сети салонов сотовой связи меняют первоначальную специализацию.

Связь с близкими
на дальних расстояниях
Владивосток
www.rt.ru
Москва
РОСТЕЛЕКОМ
междугородная и международная связь
Лицензия № 29777 Министерства РФ по связи и информатизации

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) досрочно пересматривает свою стратегию сотрудничества с Россией. Основной акцент будет сделан на совместных проектах с государством.

Кредитор высочайшего двора

текст: юлиана петрова

REUTERS

Президент ЕБРР Жан Лемьер хочет стать главным партнером Минэкономразвития

Стратегия сотрудничества ЕБРР с Россией, утвержденная в ноябре 2004 года, охватывавшая период вплоть до 2007 года, будет переписана уже в ближайшие месяцы. Прежний вариант был направлен на содействие модернизации крупных российских предприятий, главным образом из добывающего сектора, то нынешний ориентирован на инфраструктурные проекты, которые планируется реализовать в форме государственно-частного партнерства (ГЧП).

Досрочная коррекция планов ЕБРР связана с тем, что именно государство сегодня претендует в России на роль главного хозяйствующего субъекта. А одним из источников ресурсов стал инвестиционный фонд объемом в 69 млрд руб., созданный в прошлом году с подачи Минэкономразвития. Государство должно участвовать в начинаниях инвестфонда как соинвестор либо предоставлять гарантии. Роль ЕБРР будет заключаться в кредитовании компаний-исполнителей и в меньшей степени — в участии в акционерном капитале.

По словам главы МЭРТ Германа Грефа, сегодня в портфеле инвестфонда шесть заявок. Это проект развития Нижнего Приангарья в Красноярском крае на $4,8 млрд, из которых $800 млн выделит федеральный бюджет. Второй крупный проект — развитие нижнекамского нефтехимического кластера (смета — $4,5 млрд, в том числе около $600 млн бюджетных денег). Третий — строительство первой очереди платной автодороги Москва — Санкт-Петербург ($1,2 млрд, из них половину ассигнует казна). Четвертый — строительство Западного скоростного диаметра в Петербурге, а также обустройство обслуживающих его портов. Масштаб — $2 млрд, из них $650 млн — из федерального бюджета. Наконец, сейчас рассматривается проект развития порта и контейнерного терминала в Усть-Луге на $250–300 млн (половина будет выделена из бюджета).

Правда, на работу со средствами инвестфонда претендуют и другие финансовые институты. Это, прежде всего, близкий к МЭРТ Российский банк развития (РосБР) и опекаемый руководством Минфина Внешэкономбанк. Видимо, поэтому в целях усиления собственных лоббистских возможностей ЕБРР кардинально изменил организационные принципы своей работы в России. С первого апреля местный офис банка возглавил Алан Пийю, руководящий бизнес-группой ЕБРР в Центральной Европе. А в ближайшее время в России высадится десант старших банкиров и юристов ЕБРР.

Попутно ЕБРР резко увеличил объемы российских операций. С начала 2006 года они достигли уровня 1,12 млрд евро (для сравнения — за все предыдущие 15 лет деятельности ЕБРР профинансировал российских проектов на 6,1 млрд евро). Особенно заметна активность ЕБРР в энергосекторе. В частности, банк выдал кредит Федеральной сетевой компании на 5 млрд руб., «ГидроОГК» на 6,3 млрд руб., синдицированный рублевый кредит «Мосэнерго» на 7,2 млрд руб.

Кроме того, несмотря на неудавшуюся попытку поучаствовать в капитале Внешторгбанка, ЕБРР заметно активизировал сотрудничество с российским финансовым сектором. $100 млн недавно было выделено уже проданному итальянскому Intesa КМБ-банку. Из них до $25 млн предусматривается направить на выкуп акций новой эмиссии акций КМБ. Вместе с IFC ЕБРР рассматривает возможность приобретения блокпакета Ханты-Мансийского банка.

Деятельность ЕБРР, похоже, уже приносит свои плоды. Весьма показательно недавнее заявление одного из претендентов на обслуживание инвестфонда председателя ВЭБа Владимира Дмитриева. Тот на днях фактически отказался от долго лоббируемой идеи объединения Внешэкономбанка с РосБР. «Не надо громоздить конструкции и отягощать закон схемами создания корпораций или холдингов»,— заявил Дмитриев. От участия в инфраструктурных проектах его банк не отказывается. Но будет использовать для этого, главным образом, находящиеся под его управлением пенсионные накопления. Иными словами, одним конкурентом у ЕБРР стало меньше. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: ЕБРР досрочно пересматривает стратегию сотрудничества с Россией.
ПРИЧИНА: Наряду с российскими госбанками, ЕБРР хочет поучаствовать в работе со средствами инвестфонда.
ПОСЛЕДСТВИЯ: Внешэкономбанк, ранее тоже претендовавший на обслуживание инвестфонда, отказался от своих первоначальных планов.

Битва двух колодцев

текст: мария плис

Компания Sun Interbrew избрала нетривиальный способ конкурентной борьбы. Пивовары хотят запретить товарный знак Zlatopramen на территории России лишь потому, что он похож на принадлежащую Sun Interbrew марку Staropramen.

Объектом претензий бельгийских пивоваров стала чешская компания Drinks Union, чью пивную марку Zlatopramen с начала прошлого года в России разливает «Пивоварня Москва-Эфес».

Юристы Sun Interbrew обнаружили в марке сходство «до степени смешения» с собственным брэндом Staropramen. «Товарные знаки имеют похожие шрифты и графическое начертание, а также фонетическое и смысловое сходство: pramen в переводе с чешского означает „источник, колодец". Единственное отличие — в первой части слова»,— приводятся аргументы Sun Interbrew в решении Роспатента, куда компания обратилась с требованием признать марку конкурента в России недействительной. Чтобы выяснить, различают ли отечественные потребители эти марки, патентной палате пришлось провести соцопрос, в ходе которого 59% респондентов ответили, что отличают брэнды. Вдобавок между двумя названиями существенная семантическая разница. Zlatopramen означает «золотой колодец», а Staropramen — «старый колодец», и потребители их не путают, резюмировал Роспатент, отклонив претензии Sun Interbrew.

В компании, впрочем, с этим решением не согласились. «Мы намерены его обжаловать ради защиты нарушенных прав»,— заявил **СФ** PR-менеджер Sun Interbrew Алексей Шавензов. Увенчается ли затеянная бельгийцами тяжба успехом, трудно судить. «Сходство до степени смешения — настолько тонкая тема, что оспаривать ее можно до бесконечности»,— считает юрист фирмы «Городисский и партнеры» Валерий Лыжин. Примечательно, что спор о законности марки Zlatopramen касается только российского рынка. Материнская компания Sun Interbrew — InBev — владеет брэндом Staropramen в Чехии, где эта марка спокойно уживается со Zlatopramen от Drinks Union. На этот счет в Sun Interbrew объяснений не дают, а конкуренты только иронизируют. «Видимо, двум пивным колодцам не разойтись в России»,— усмехается директор по маркетингу одной из столичных пивоварен. Если Sun Interbrew удастся вытеснить с рынка марку Zlatopramen, это станет прецедентом в отечественной пивной отрасли. Пока наиболее удачливым сутягой в сегменте потребительских товаров считается холдинг «Калина», которому удалось запретить казанской «Нэфис косметикс» продавать марку «Миленькая фея» из-за сходства с собственным брэндом «Маленькая фея». □

ПАВЕЛ СМЕРТИН, «Ъ»

Оказалось, российские любители пива чувствуют разницу между Zlatopramen и Staropramen

версии александра бирмана

Обратная конвертация

ЕЩЕ ОДИН «БОЛЬШОЙ ДРУГ НАШЕЙ СТРАНЫ» превращается в политического отставника. Вслед за Герхардом Шредером, в 2005 году оставившим пост канцлера Германии, проиграл парламентские выборы премьер-министр Италии Сильвио Берлускони. В отличие от экс-канцлера Германии Шредера, итальянский лидер не имел возможности говорить с Владимиром Путиным на одном языке в буквальном смысле, но ментально они были не менее (а возможно, даже и более) близки. Выражалось это отнюдь не только в совместных поисках «самой красивой девушки на „Стиноле"».

Бурное «олигархическое» прошлое Берлускони (в числе его активов влиятельная телекомпания и даже футбольный клуб) не помешало ему поддержать российского президента, когда тот затеял войну с отечественными «владельцами заводов, газет, пароходов».

«Российские нефтедобытчики нарушают законы»,— со знанием дела оправдывал атаку Кремля на компанию ЮКОС политик, который в 1999–2000 годах несколько раз представал перед итальянским судом по обвинениям в неуплате налогов и даче взятки.

И он не изменил свою точку зрения даже после того, как итальянскому топливному концерну ENI так и не удалось купить «Юганскнефтегаз». Берлускони прекрасно понимал, что у Путина в России немало друзей.

Именно поэтому проигравший выборы итальянский премьер-медиамагнат едва ли, вдохновившись примером экс-канцлера, а ныне – специалиста-газовщика (возглавившего комитет акционеров Северо-Европейского газопровода), станет претендовать на пост председателя совета директоров «Газпром-медиа». Или, как вариант, настаивать на объединении своего «Милана» с газпромовским же «Зенитом».

В конце концов, у «Сильвио Сильвовича» есть собственный холдинг. Наверное, в этом и заключается главное преимущество бизнесменов по сравнению политиками. Благосостояние первых в гораздо меньшей степени зависит от народной любви.

Не случайно вторые, всячески торпедируя попытки конвертировать деньги во власть, довольно часто прибегают к «обратному» обмену. □

что делает Вас особенным?*

компания

особенная компания*

Часто ли Вы сравниваете себя со своими конкурентами? Часто ли они сравнивают себя с Вами? Опережаете ли Вы их в чем-либо? Например, выводя на рынок новые продукты? Или быстрее ощущая изменения в потребительском спросе? Действуете ли Вы эффективнее Ваших конкурентов? Например, в управлении издержками или деловыми процессами? Вы лучше своих конкурентов? Ваш бизнес более гибкий? Чтобы удержаться на плаву, необходимо опережать конкурентов. Только и всего.

Сегодня большинство крупных и малых компаний ищут новые источники конкурентных преимуществ. Необходимость развиваться и укреплять свои позиции на рынке заставляет их создавать новые уникальные ценности. К счастью, есть решение этой задачи! Необходимо внедрять инновации.

В этом Вам поможет IBM. Мы подскажем, как и где применить инновации так, чтобы добиться успеха. IBM сегодня занимается не только информационными технологиями, но и бизнес-консалтингом, вооружая своих клиентов подлинными инновациями. Мы помогаем нашим клиентам развивать инновационный потенциал и в сотрудничестве с ними достигаем этой цели. Мы помогаем им стать особенными. Мы – инноваторы для инноваторов.

Во всем есть нечто особенное

Настало время по-иному взглянуть на инновации. Как на экосистему, в которой бизнес смешивается с технологиями, создаются новые бизнес-модели, возникают целые отрасли промышленности. Вплетая такие инновации в свою философию, распространяя их на продукцию и среди всех сотрудников, компании добиваются успеха.

Электросети сами устраняют неполадки

«Умные» розетки способны «видеть» всю сеть целиком и менять нагрузку на тех участках, где возможны сбои. При возникновении неполадок розетки автоматически сообщают об этом ремонтным бригадам, а также рассчитывают энергопотребление, тем самым исключая ошибки при выставлении счетов и случаи переплаты. Вскоре аналогичная технология в Вашем холодильнике сможет вызывать мастера, прежде чем Вы поймете, что холодильник сломался. Это станет реальностью благодаря опыту IBM в области системной интеграции, оказанию услуг по преобразованию бизнеса и возможностям компании в предоставлении своих услуг по всему миру.

Революции проходят незаметно

В инновационной экосистеме необязательно делать все самостоятельно. Лидирующий в Индии поставщик телекоммуникационных услуг – компания Бхарти (Bharti) – создала совершенно новую бизнес-модель, начав с аутсорсинга IT-инфраструктуры компании IBM и передав поддержку телекоммуникационной сети другим партнерам. Таким образом, компания смогла сфокусировать собственные ресурсы на росте и улучшении качества обслуживания клиентов. Рост 100% в год – вот это революция!

Отделы работают сообща

До сих пор банки не связывали в единую систему решения, разработанные для различных отделов. Поэтому клиенты, обращавшиеся за справкой по телефону, в филиал или на web-сайт, получали различную информацию. Больше таких проблем не возникнет. В банке Вачовия (Wachovia) работу с клиентами ставят выше всего, поэтому были построены технологические решения, в основе которых удобство для клиентов, а не банковские продукты и внутренние системы. Клиентский сервис – лицом к клиенту? Неплохая идея.

Дорожная ситуация на страже экологической

Для Шведского Управления дорожного движения компания IBM разработала новую систему регулирования движения, которая автоматически выставляет счета водителям, въезжающим в центр Стокгольма в часы пик. С момента запуска системы загруженность дорог снизилась на 25%, что положительно сказывается на экологической ситуации в городе.

Как стать особенным?

Можно начать с небольших перемен. С одного нового процесса. Если Вы хотите занять особенное место на рынке, добившись успеха в мире современного Бизнеса по требованию, или узнать, как IBM помогла другим компаниям в Вашей отрасли, позвоните по тел. +7 (495) 775 88 00 или посетите **ibm.com/innovation/ru**

Наша особенность в том, что мы делаем Вас особенными.

Все говорят об инновациях, но как же внедрить их? С чего начать? С бизнеса или с технологии? Или с того и другого одновременно? Специалисты консалтингового подразделения IBM придут Вам на помощь. В IBM основное внимание уделяется инновациям, имеющим значение, мы не просто даем советы, мы воплощаем их в жизнь.

Как стать инноватором?

Оцените свою модель бизнеса
Меняется ли ситуация на рынке? Открывают ли Ваши технологии новые возможности для развития и роста? Специалисты IBM помогают клиентам определить сильные и слабые стороны их компаний, чтобы затем произвести реструктуризацию и добиться максимальной производительности и отдачи.

Изучите свои бизнес-процессы
Все ли процессы в компании протекают гладко? Взаимодействуют ли они? Не устарели ли какие-нибудь из них? Специалисты IBM имеют богатый опыт работы в различных областях, они помогут оптимизировать необходимые для Вашего бизнеса приложения.

Пересмотрите свою деловую культуру
Действительно ли в Вашей компании поощряются инновации? Специалисты IBM научат Вас творчески подходить к сотрудничеству, принимать решения (как внутри компании, так и совместно с партнерами). Это позволит создать более открытую, быстрее реагирующую на спрос организацию.

Произведите оценку своих товаров
Нужны ли людям Ваши товары? Часто ли Ваши потребители советуют своим друзьям стать Вашими клиентами? Проектировщики и инженеры IBM помогут Вам не только решить ключевые проблемы в бизнесе, но и разработать новые продукты.

Взгляните по-новому на предлагаемые Вами услуги
Можно ли быстрее реагировать на спрос потребителя? Улучшить планирование? Сервис-ориентированная архитектура позволит связать воедино данные, подразделения, сотрудников и бизнес-процессы. В результате компания будет лучше чувствовать рынок и оперативно реагировать на спрос.

IBM, What Makes You Special, Power Architecture и логотип IBM являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками International Business Machines Corporation в Соединенных Штатах и/или других странах. Названия других компаний, продуктов и услуг могут быть товарными знаками или знаками обслуживания третьих лиц. © 2006 IBM Corporation. Все права защищены.

частная практика

СТРАТЕГИЯ

партнерство → с24
амбиции → с29
интеграция → с34
своя игра → с38

У «Росмэна» заканчивается «Гарри Поттер»: осталось выпустить последнюю книгу цикла. Владелец издательства Михаил Маркоткин рассказывает, как компания готовится к этому, осваивая технологию создания собственных бестселлеров.

«В нашем бизнесе все упирается не в финансы»

текст:
дмитрий крюков

фото:
евгений дудин

МИХАИЛ МАРКОТКИН родился в 1962 году. Окончил Московский полиграфический институт (ныне Московский государственный университет печати), что, по его собственному признанию, во многом определило выбор бизнеса. В 1992 году вместе с Евгением Сосновским на паритетных началах основал издательство «Росмэн». Долю партнера Михаил Маркоткин полностью выкупил в 2004 году. К тому моменту «Росмэн» прочно утвердился в десятке крупнейших российских издательств и превратился в группу компаний. Будучи единоличным владельцем, Маркоткин совмещает должности председателя совета директоров группы и генерального директора издательства.

«Робски не решались опубликовать»

«Секрет фирмы»: «Росмэн» сделал имя на детских книгах. Но в прошлом году вы начали издавать Оксану Робски, а в марте этого взялись раскручивать нового автора — Александра Чубарьяна. Вы замахнулись на рынок взрослой литературы?

Михаил Маркоткин: Массово издавать художественную литературу для взрослых, также как и деловую, мы не будем. Пока нам хватает простора для развития в детском сегменте. Но если мы находим хорошего автора, хорошую идею, то, конечно, не отказываемся от нее. Сейчас о романе Чубарьяна «Полный root» пишут совершенно неправильно, что «Росмэн» сошел с ума, сделав ставку на киберпанк, который традиционно издается маленькими тиражами. На самом деле за первые две недели мы продали 40 тыс. экземпляров. Значит, «Полный root» — это уже не киберпанк! Точно так же как в свое время нам говорили, что «Гарри Поттер» — фэнтези и не пойдет. Кстати, по большому счету, «Гарри Поттер» тоже совсем не детский проект.

СФ: Когда, по-вашему, проект перестает быть «детским»?

ММ: Когда продажи составляют 500–600 тыс. экземпляров в год. У Робски, например, они уже приблизились к миллиону. На то же мы рассчитываем и с «Полным root'ом». Я говорю не об одной книге, а о проекте. Ведь мы работаем с талантливыми писателями. Оксана Робски — это автор-брэнд. Уверен, сейчас любой ее роман будет успешным. Александр Чубарьян — это такой же брэнд. В нашем бизнесе все упирается даже не в финансы, а в писателей. Читателя не обманешь, из суррогата ничего не сделаешь, неталантливого автора раскрутить невозможно.

СФ: С чего же начинается работа над проектом?

ММ: Конечно, с чтения рукописи. Если рассчитываем, что книга выйдет на серьезный уровень, это делают все: и генеральный директор, и коммерческий директор издательства — все, кому надо, мы всех заставим прочитать. Нам важно мнение сотрудников, поскольку все-таки они яв-

> НАМ НЕ ХОЧЕТСЯ ИЗДАВАТЬ РЯДОВЫЕ КНИГИ, которые будут расходиться тиражом 5–7 тыс. Успешнее это делают другие издательства

ляются экспертами. В случае с Робски, например, было еще и стечение обстоятельств, потому что проект мне принесли Вадим Горяинов (в прошлом генеральный директор медиахолдинга «Проф-медиа».— **СФ**) и Сергей Члиянц (генеральный продюсер компании Pygmalion Production, работавшей над такими фильмами, как «Бумер» и «Настройщик».— **СФ**). Роман уже давно лежал в одном издательстве, но его не решались опубликовать: считали, что у него отсутствует потенциал. У меня нет практики читать еще неизданные книги, но здесь прочитал, потому что принесли близкие друзья. Потом дал еще нескольким сотрудникам — и мы решили войти в проект.

СФ: То есть вы вкладываете сотни тысяч долларов в раскрутку своих книг, полагаясь на личные вкусы?

ММ: Мы никогда не основываемся только на собственном мнении. Проводим маркетинговые исследования, что-то типа социологических опросов. Определяем концепцию позиционирования, целевую аудиторию. Кстати, наше интуитивное решение очень часто не совпадает с действительностью. Примерно 50% проектов отсеиваются на этой стадии. Повторю, нам не хочется издавать рядовые книги, которые будут расходиться тиражом 5–7 тыс. Успешнее это делают другие издательства, которые продают по 10–15–20 тыс. экземпляров. Это выгоднее и им, и автору.

ДОСЬЕ

ИЗДАТЕЛЬСТВО «РОСМЭН», основанное в 1992 году, изначально выбрало сегмент детской литературы — его первой книгой был сборник сказок братьев Гримм, выпущенный 500-тысячным тиражом. А первым собственным проектом, выведенным на рынок, стали книги Григория Остера. В 2000 году «Росмэн» выиграл тендер Bloomsbury Books на русскоязычное издание семи романов о юном волшебнике Гарри Поттере (к тому моменту за рубежом было продано свыше 280 млн экземпляров книг этой серии). В настоящий момент ассортимент «Росмэна» насчитывает свыше 1 тыс. наименований книг, среди них преобладает детская художественная и развивающая литература, хотя с 2003 года издательство занялось и проектами для взрослых читателей. Оборот «Росмэна» не разглашается. По данным самого издательства, в 2005 году суммарный тираж выпущенных им книг превысил 11 млн экземпляров, а доля на книжном рынке в денежном выражении составила 5,5%.

«Это была ломка сознания»

СФ: Предположим, вы нашли книгу с хорошим, как вам кажется, потенциалом. Как сделать из нее бестселлер?

ММ: У нас есть свои ноу-хау, но зачем я буду их раскрывать? Хотя могу кое-что рассказать. Например, когда мы выводили «Гарри Поттера», то многие вещи сделали впервые: наметили единый день начала продаж, чтобы подогреть интерес, и уста-

РЫНОК

ОБОРОТ РОССИЙСКОГО КНИЖНОГО РЫНКА, по различным экспертным оценкам, составляет от $1,7 млрд до $2,1 млрд в год. Последние несколько лет он растет весьма скромными темпами, причем увеличение происходит не столько благодаря объему выпускаемой продукции, сколько за счет ежегодного удорожания книг. При этом средняя стоимость печатного издания в России по-прежнему в несколько раз ниже, чем в странах Запада: $3 за экземпляр против $15–20.

За 2005 год в России было издано книг общим тиражом свыше 700 млн экземпляров. Из них 60–70% пришлось на долю 20–30 компаний, среди которых первые места занимают «Эксмо» и АСТ (по 10% от совокупного тиража). Для сравнения: всего в России зарегистрировано 6 тыс. издательств.

Сегмент детской литературы оценивается примерно в 10% всего книжного рынка. Помимо упомянутых общеотраслевых лидеров, в пятерку крупнейших игроков здесь входят издательства «Росмэн», «Махаон» и «Стрекоза»

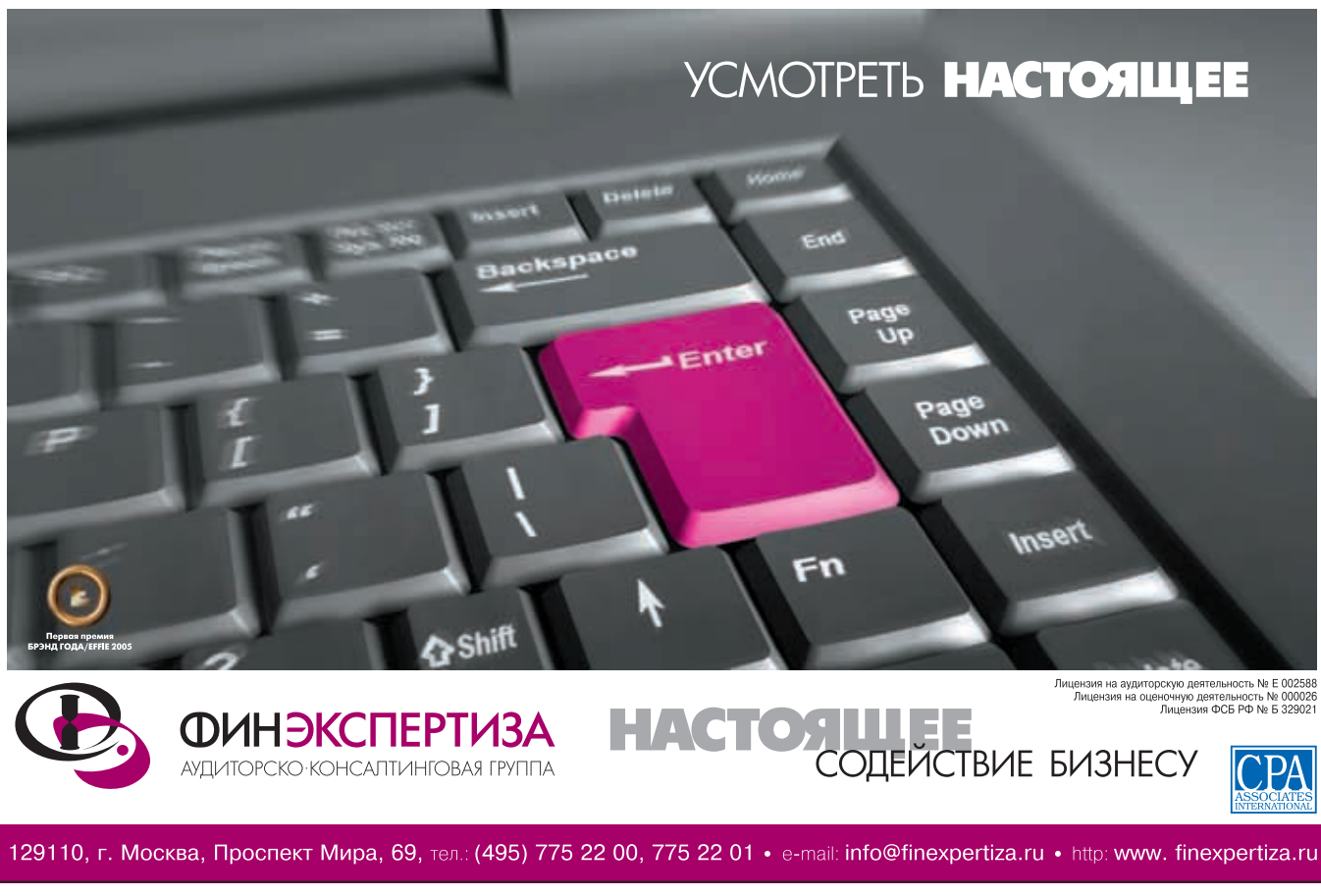
новили единую цену на рынке. Нас постоянно ругали, кричали, что этого делать нельзя, что мы издеваемся над торговлей. Во всем мире продавать по единой цене почему-то получается, а в нашей стране шло с колоссальным скрипом. А единый день начала продаж — это же вообще была ломка сознания! После нас это стали практиковать многие. Сейчас таким образом выпускают DVD, но, наверное, в России мы были первыми. Кроме того, для нас было очень важно проводить планирование «Гарри Поттера» отдельно. Последние два года руководителем проекта был я — вовсе не потому, что я что-то делаю лучше, чем другие сотрудники (у нас очень талантливые люди). Крайне важно было вывести проект на уровень директора компании, чтобы увязать работу всех подразделений, нацелить их на результат и в то же время не потерять остальные направления. Ведь склад, например, мог взять и отгрузить только «Гарри Поттера». Производственный отдел мог сконцентрироваться только на «Гарри Поттере». А для нас это недопустимо. Впрочем, я надеюсь, что следующую книгу из этого цикла буду курировать не я.

СФ: Устали?

ММ: Совершенствуется структура, и уже есть люди, которые могут взять на себя такую задачу.

СФ: Вы много заработали на «Гарри Поттере»?

ММ: Я не хочу называть цифры, но «Гарри Поттер» начал приносить прибыль издательству только к четвертой книге. У нас были очень серьезные вложения — полноценный инвестиционный проект. Мы вообще сильно рисковали. Сейчас я могу об этом говорить: у меня внутри компании даже возникла оппозиция. Отдел продаж не верил, что мы продадим третью книжку стартовым тиражом 200–250 тыс. Они считали, что компания сошла с ума, что надо выпускать не больше 50 тыс. К примеру, тираж первой книги был 30 тыс., продавали довольно долго — полгода, и тогда это казалось очень хорошим достижением.



ФИНЭКСПЕРТИЗА
АУДИТОРСКО-КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА

НАСТОЯЩЕЕ СОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСУ

Лицензия на аудиторскую деятельность № Е 002588
Лицензия на оценочную деятельность № 000026
Лицензия ФСБ РФ № Б 329021

CPA ASSOCIATES INTERNATIONAL

129110, г. Москва, Проспект Мира, 69, тел.: (495) 775 22 00, 775 22 01 • e-mail: info@finexpertiza.ru • http: www. finexpertiza.ru

«ГАРРИ ПОТТЕР» НАЧАЛ ПРИНОСИТЬ ПРИБЫЛЬ ИЗДАТЕЛЬСТВУ ТОЛЬКО К ЧЕТВЕРТОЙ КНИГЕ. У нас были очень серьезные вложения. Мы вообще сильно рисковали

СФ: Четвертого «Поттера» вы уже издали в объеме 1,2 млн экземпляров, а на пятом вдруг скатились к 700 тыс.

ММ: Не совсем так. Есть же дополнительные тиражи, так что суммарно пятой книги было продано 1,3 млн экземпляров. Но со стартовым тиражом четвертой мы не рассчитали, согласен. Это в принципе очень сложно сделать. Первые дни всплеск идет колоссальный, увеличение продаж в сотни раз. Представляете, если англичане и американцы за уик-энд продали порядка 6–7 млн шестого «Поттера»! Но предсказать, что проект поведет себя именно таким образом, нельзя. Можно в надежде на большой спрос отпечатать соответствующий тираж и потом продавать его десятки лет.

СФ: То есть, выделяя средства под стартовый тираж, приходится действовать вслепую?

ММ: В случае с «Гарри Поттером» нам немножко легче, потому что мы идем вслед за англичанами. Есть еще предварительные заказы от магазинов. Но торговля очень часто перестраховывается с заказами, а потом не может реализовать. После четвертой книги мы пытались даже сдерживать магазины, говорили: «Если будет нужно, мы вам допечатаем, допоставим без перебоев». Нам это удалось, и сейчас ситуация нормальная. На мой взгляд, самая серьезная проблема — рассчитать необходимый тираж — будет с последней, седьмой книгой.

СФ: Насколько выгодной оказалась покупка вами прав на сопутствующие «Поттеру» товары?

ММ: Да, по «Гарри Поттеру» у нас были контракты на все, кроме DVD, компьютерных и настольных игр. В целом это было успешное направление, хотя его доля в общих продажах проекта составляла порядка 10–15%. Дело в том, что по соглашению с правообладателем, компанией Warner Bros., к каждому фильму полагалось выводить новую линейку продукции. Но для российских покупателей «обновление модельного ряда», как оказалось, не имело принципиального значения. В результате спрос был насыщен раньше, чем ожидалось, и мы не стали продлевать контракт.

«Два собственника — это тупик»

СФ: В сентябре 2004 года «Росмэн» покинул Евгений Сосновский, с которым вы начинали дело. Почему вы разошлись?

ММ: Два собственника, которые активно участвуют в бизнесе,— на мой взгляд, это тупик. Нет единого центра управления, нет единой стратегии. Подчеркну, это мое личное мнение.

СФ: То есть вы с Сосновским были носителями разных стратегий?

ММ: Знаете, не так явно. Все же в деталях, в нюансах. Мы могли даже принимать единую стратегию — формально, но на самом деле каждый из нас проводил свою линию, и в итоге компания неизбежно стала терять свои позиции на рынке. А это — начало конца.

ОТЧЕГО ПЕРВЫЕ ДОБИВАЮТСЯ БОЛЬШЕГО ЧЕМ ОСТАЛЬНЫЕ?

1-ГО ИЮНЯ В ЭКСПОЦЕНТРЕ НА КРАСНОЙ ПРЕСНЕ СОСТОИТСЯ ДИСКУССИЯ «ПАРТИЗАНСКИЙ МАРКЕТИНГ ПРОТИВ ТРАДИЦИОННОГО»

ПАРТИЗАНСКИЙ МАРКЕТИНГ®

ТРАДИЦИОННЫЙ

В дискуссии примут участие:

Джек Траут и Джей Конрад Левинсон (ВПЕРВЫЕ В РОССИИ)

Цели дискуссии:

- Предложить интегрированные маркетинговые коммуникации (Партизанское дифференцирование).
- Сформулировать кейсы и вопросы ведущим маркетинговым специалистам (Джеку Трауту и Джею Конраду Левинсону).

Горячая линия круглосуточная 975-01-82

официальный FORTAX CALL CENTRE

Мероприятие ориентировано на руководителей служб маркетинга, как крупных, так и малых предприятий, консультантов и всех для кого маркетинг является не только работой, но и образом мышления и стилем жизни.

Организатор astro event

Тел.: (495) 723-72-19
e-mail: contact@studentcontest.ru
www.studentcontest.ru

Официальная почтовая служба АККОРД ПОСТ

Но мы решили проблему: я выкупил его долю. То была, наверное, первая цивилизованная сделка на книжном рынке. Так ее оценили и другие издатели, поскольку она не привела к разрушению «Росмэна». Для нас с Евгением было очень важно, чтобы компания осталась, ведь мы вместе с ним проработали более десяти лет.

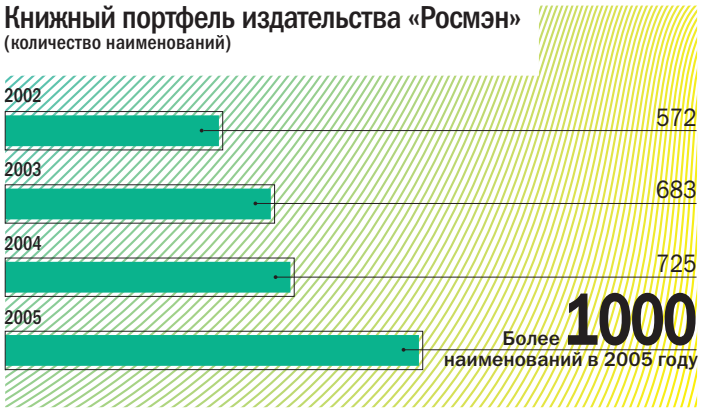
СФ: После ухода Сосновского вы заявляли, что за пару лет хотели бы увеличить долю «Росмэна» на рынке вдвое — до 8%. Какова ситуация на сегодняшний день?

ММ: У нас все идет в рамках программы стратегического развития компании. Оценивать свои показатели в процентах нужно очень аккуратно. Если честно, главная проблема книжного бизнеса сегодня в том, что у нас нет нормальной статистики и аналитики. Мы знаем, сколько книг производим, но не знаем, сколько на определенный момент продано в рознице. Отсюда у каждого участника рынка свои представления о текущей ситуации. Когда я смотрю на некоторые исследования, мне кажется, я сам могу делать такие рейтинги каждый день в зависимости от настроения.

СФ: Хорошо, но есть другие показатели, определяющие лидеров. Вот, например, сейчас многие крупные издательства обзавелись своими типографскими мощностями…

ММ: У нас нет своей типографии, и это принципиальная позиция. У «Росмэна» очень гибкая ассортиментная политика, а также разные по технологическим требованиям издания. Таким образом, завязавшись на одну типографию, мы можем потерять гибкость. Мы должны работать с десятью-пятнадцатью типографиями как минимум.

Книжный портфель издательства «Росмэн»
(количество наименований)



Источник: «Росмэн»

СФ: В 2002 году вы открыли собственную книготорговую сеть «Читай-город». Почему отказались от нее в дальнейшем, продав «Топ-книге»?

ММ: Наверное, это был проект, связанный с болезнью «подросткового периода», когда хочется заниматься всем. Надо сказать, болезнь, общая для российского бизнеса: 10–15 видов деятельности, и в итоге большинство из них неуспешны. Редко попадаются талантливые люди, которые выстраивают сильные универсальные холдинги. Каждый должен заниматься своим делом: мы хорошо умеем издавать книги, «Топ-книга», как показала практика, лучше всех умеет их продавать.

У Вас:
РЕСТОРАНЫ · МАГАЗИНЫ · ГОСТИНИЦЫ · ФАРМАЦЕВТИКА · САЛОНЫ · ПОЛИГРАФИЯ И УПАКОВКА · ТРАНСПОРТНЫЕ УСЛУГИ · ПРОИЗВОДСТВО · ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ

- Годовой оборот до 25 млн долларов США
- Ваши активы расположены в Москве и Московской области, а также в городах, где есть филиалы Райффайзенбанка

Нужны деньги на развитие?

Программа кредитования среднего бизнеса
Сумма финансирования от 100 тыс долларов США (или эквивалент в рублях/евро)

Если Вас заинтересовало наше предложение, Вы можете:

- *заполнить предварительную заявку на кредит — www.raiffeisen.ru*
- *связаться со специалистами по телефонам: в Москве (495) 721 2849, в Санкт-Петербурге (812) 718 6817, телефоны региональных филиалов банка на www.raiffeisen.ru*

ЗАО "Райффайзенбанк Австрия". Генеральная лицензия Банка России № 3292.

Raiffeisen BANK

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Возможный выход — создать самостоятельные проектные команды»

Дмитрий ГРАНОВ, генеральный директор компании «Медиа сити»

НА МОЙ ВЗГЛЯД, работу Михаила Маркоткина можно сравнить с работой продюсера продолжительного телевизионного сериала, который одновременно снимается и идет в телеэфире. Тот же риск при запуске, когда пилотный проект может провалиться. Та же возможность достаточно оперативно вносить изменения в зависимости от текущих результатов. И та же зависимость от силы идеи. Никакое суперфинансирование не спасает заведомо слабый проект, будь то книга или сериал. Зрительское предпочтение, выраженное в телерейтингах или в объемах продаж, быстро донесет информацию о том, успешен проект или слаб.

Можно долго проводить параллели, но хотелось бы подчеркнуть следующее. Оба направления (создание книжного проекта или длительного сериала) требуют проектного менеджмента. Так, запуск одного крупного книжного проекта потребовал непосредственного участия генерального директора. А если таких проектов четыре-пять?

Возможный выход — создать самостоятельные проектные команды, чтобы функциональные отделы фирмы предоставляли им услуги. При этом у лидеров проектов может быть право получать услуги не только у служб компании, но и у внешних поставщиков, если это будет выгодно для проекта. Как показывает наш опыт работы с телепроектами, здесь могут возникнуть такие минусы, как дублирование функций в каждой проектной команде. Но некоторые плюсы — повышение оперативности команды и т. п.— как правило, перевешивают.

Согласен с Михаилом, что разработка проектов-клонов — вирус для компании. Люди привыкают работать ниже своих возможностей, принимают более слабые решения. В итоге стратегическая позиция компании на рынке ослабевает.

Прав Михаил и в том, что в настоящий момент представители различных направлений медиаиндустрии слабо взаимодействуют как между собой, так и с производителями и продавцами товаров широкого потребления. Думаю, что следующим шагом развития медиаиндустрии в России станет создание глобальных медиапроектов, в которых будут в общей связке работать кино- и телепроизводители, музыкальные продюсеры, руководители телеканалов и радио, издатели книг и журналов, создатели интернет-проектов, производители и продавцы товаров широкого потребления, рекламщики, создатели и продавцы рингтонов и различных сервисов для мобильных телефонов.

> ПРОЕКТЫ-КЛОНЫ ПОХОЖИ НА ИНФЕКЦИЮ. Люди привыкают работать с суррогатными продуктами, после чего традиция выращивания собственных, уникальных брэндов может просто умереть

«Перекупка — это опасная политика»

СФ: Ваш новый проект «Полный root» позиционируется сразу как книжный и кинематографический. Попытка повторить успех «Ночного дозора»?

ММ: Не совсем. Да, уже подписан контракт на съемки фильма с продюсерским центром Валерия Тодоровского «Красная стрела», но они его выпустят где-то в 2007 году. «Росмэн» в каком-то смысле идет против течения. Как правило, сначала выходит фильм, а после этого активно раскручивается книга. Но у нас уже сложилась уникальная традиция — сначала издается книга, а потом по ней уже снимают фильм (права на экранизацию романа Casual были приобретены Pygmalion Production еще до выхода книги, сейчас компания готовится к съемкам.— **СФ**).

СФ: Где гарантия, что, раскрутившись, автор не переметнется к другому издательству?

ММ: Гарантия есть только в Сбербанке, там государство гарантирует вклад. Любой бизнес имеет свои риски. Первым большим нашим проектом был Григорий Остер, который потом перешел в АСТ. Это вопрос взаимоотношений между автором и издательством, и это нормально. Есть, конечно, вариант, когда проекты просто перекупают, но это очень опасная политика. Реально она не приводит к развитию компании. Точно так же как и проекты-клоны.

СФ: Разве «Эксмо», которое вывело на рынок «Таню Гроттер», не заработало на этом?

ММ: Да, заработало, но, на мой взгляд, это была ошибка. Потому что проекты-клоны похожи на инфекцию, которая попадает в организм компании. Люди привыкают работать с суррогатными продуктами, после чего традиция выращивания собственных уникальных брэндов может просто умереть. С точки зрения брэнд-портфеля я считаю «Эксмо» издательством номер один. И тем более удивительно, что они это сделали. Для них риск запуска подобных технологий был наиболее высок. Потом, если вспомнить, посыпались и другие клоны на рынок. Это же очень легко делается: за $100 меняется фамилия человека в маленьком городке, и под этой фамилией печатается куча книг. На Украине, например, реально существовал «писатель» Гарри Поттер. Характерно, что подобные проекты не в состоянии выйти на международный рынок. Так, Джоан Ролинг легко выиграла суд в Голландии в отношении «Тани Гроттер». На Западе понимали, что это продукт-клон, и он был запрещен. А у нас законодательство сложнее — трудно что-то доказать.

СФ: Раскрутка новых имен или покупка эксклюзивных прав на бестселлеры требует денег. Вы не пытались найти солидного инвестора? Продали же владельцы «Махаона» долю в издательстве Александру Мамуту…

ММ: Да, я знаю об этом. Но у меня нет подобных планов. У компании хороший потенциал к дальнейшему росту и, соответственно, к капитализации. Поэтому пока мне даже неинтересно обсуждать такие вещи. СФ

www.hp.ru

Вы уверены, что печать в цвете необходима всем вашим сотрудникам?

Контроль Доступа к Цвету от HP.
Потому что работа бьёт ключом.

HP Color LaserJet 3800

Цвет — прекрасное решение для бизнеса, но только не тогда, когда сотрудники пользуются им в личных целях. Представляем новейший принтер HP Color LaserJet 3800 с функцией Контроля Доступа к Цвету. Теперь вы сами будете решать, что печатать в цвете, а что — нет. Вы даже сможете заранее задать настройки в зависимости от приложения: например, электронные письма будут чёрно-белыми, а презентации — полноцветными. HP позволит вам контролировать цвет и… работу всего офиса.

invent

© 2006 Hewlett–Packard Development Company, L.P. Все права защищены. Товар сертифицирован.

СОЗДАВ СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ЯРОСЛАВСКАЯ КОМПАНИЯ «РУССКИЕ КРАСКИ» И АМЕРИКАНСКИЙ ХИМИЧЕСКИЙ КОНЦЕРН DUPONT РАССЧИТЫВАЮТ «ПЕРЕКРАСИТЬ» В СВОИ ЦВЕТА КАК МИНИМУМ ТРЕТЬ РОССИЙСКОГО РЫНКА АВТОМОБИЛЬНЫХ ЛАКОКРАСОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ. **текст:** ольга шевель

Двуцветный альянс

Яков Якушев рад, что конкурента «Русских красок» удалось превратить в стратегического партнера

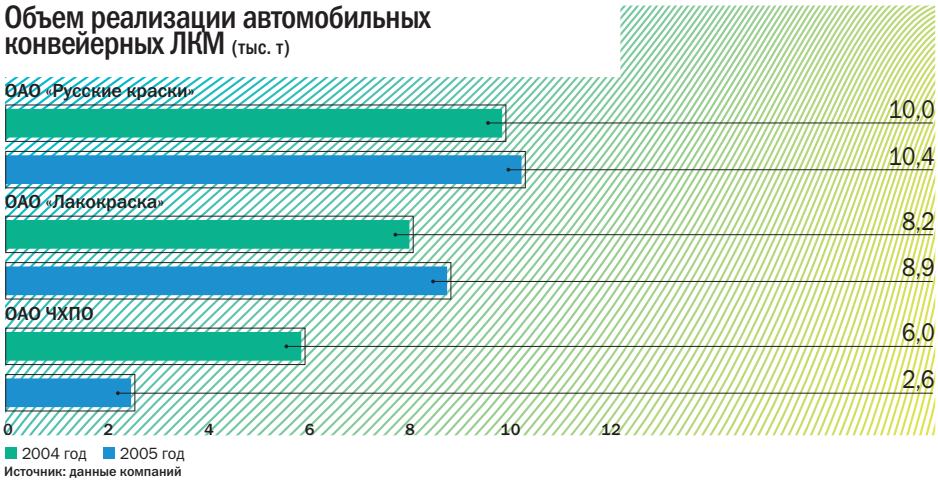
В январе DuPont и «Русские краски» подписали договор о создании совместного предприятия, а уже в начале апреля СП DuPont Russian Coatings LLC отгрузило заказчикам первые 600 тонн продукции под своей маркой. То, что СП заработало так скоро, объясняется не только наличием готовых производственных мощностей в Ярославле. Став партнерами, компании торопятся занять доминирующее положение в нише высококачественных конвейерных лакокрасочных материалов (ЛКМ), в которых все сильнее нуждается меняющийся на глазах автопром.

У DuPont и «Русских красок» были разные мотивы для объединения. Ведущий химический концерн в отличие от своих транснациональных конкурентов — американо-словацкой PPG-Helios и немецкой BASF Coatings — слишком долго откладывал выход на российский рынок, и теперь самостоятельная экспансия для DuPont оказалась бы слишком дорогой. В свою очередь «Русские краски», сформировав тандем с мировым лидером в производстве красок и эмалей, намерены получить доступ к передовым технологиям в сфере конвейерных автопокрытий, а также завязать отношения с производителями иномарок в России и СНГ.

Лидер по конвейерам

У ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «Русских красок» Якова Якушева нет поводов жаловаться на неустойчивое положение своей компании — она занимает второе место в отрасли ЛКМ по России,

Объем реализации автомобильных конвейерных ЛКМ (тыс. т)



Источник: данные компаний

ДОСЬЕ

В СОВМЕСТНОМ ПРЕДПРИЯТИИ DUPONT RUSSIAN COATINGS LLC транснациональному химическому концерну DuPont принадлежит 51%, у ярославской компании «Русские краски» (входит в инвестиционно-промышленную группу «Спектр») доля в 49%. Первоначальные инвестиции обеих сторон составили $16 млн. СП создано на базе производства, научно-технического центра и отдела продаж «Русских красок» в Ярославле и предназначено обслуживать исключительно сегмент конвейерных автопокрытий на территории России и стран СНГ. Предприятие получит от DuPont эксклюзивные права на производство по технологиям концерна и распространение покрытий под брэндом «DuPont—Русские краски». По итогам 2005 года обороты подразделения «Дюпон Россия» (отвечает за Россию и страны СНГ) составили $250 млн, а всего концерна E. I. du Pont de Nemours — $27,99 млрд. Совокупная выручка «Русских красок» за 2005 год равна $127,3 млн.

а ее выручка в прошлом году составила 3,5 млрд руб. Но если в сегменте декоративных или строительных красок компанию опережают питерская «Текс» (в конце 2005 года поглощенная финской Tikkurila) и ростовский «Эмпилс», то в производстве ЛКМ для конвейерной окраски автомобилей «Русские краски» стабильно лидируют. На эту компанию приходится около 25% покрытий, поставляемых на автозаводы,— это более 10 тыс. тонн. Прочие российские игроки, вместе взятые, контролируют 33%, а иностранные — 40–42% этого рынка.

Лидерство в своей нише компания отчасти унаследовала от старейшего лакокрасочного объединения «Победа рабочих» (так с 1922-го по 2001 год назывался завод). Предприятие было основным производителем автоконвейерных ЛКМ с 1930-х годов, когда в стране появилась автопромышленность. Именно здесь был создан один из нескольких советских научно-технических центров в области лакокрасочной промышленности.

Центр удалось сохранить, сегодня в нем работают более 70 сотрудников. Как отмечает Якушев, собственная исследовательская база пригодилась, когда «Русские краски» принялись модернизировать мощности, за последние четыре года инвестировав в это свыше $10 млн. Сотрудники центра разработали первые отечественные автоэмали с эффектом «металлик» и «перламутр» и совместимый с эмалью любой марки автомобильный лак.

Двадцать лет спустя

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ позволила «Русским краскам» удержать первое место среди отечественных компаний в секторе конвейерных ЛКМ, однако не дала никаких преимуществ перед иностранцами. Ведь пока предприятие создавало продукты, инновационные для России, за границей они уже были внедрены в производство. В частности, порошковые краски там появились несколько десятков лет назад, а масляные и алкидные материалы, до сих пор выпускаемые нашими заводами, еще в 1980-е годы стали вытесняться покрытиями на водной основе. Как отмечают специалисты, отечественная промышленность ЛКМ слишком долго обслуживала «оборонку» и поэтому технологически отстала от ориентированной на потребителя западной лет на двадцать.

Казалось бы, все это не представляло большой угрозы для бизнеса «Русских красок»: у компании давно установились партнерские отношения с АвтоВАЗом, ГАЗом, УАЗом и «Ижмашем». Однако картину изменило начало стагнации в отечественном автопроме, вызванное активностью зарубежных концернов, которые размещают в России заказы на сборку своих автомобилей, и поставщиков импортных компонентов.

Иностранные поставщики ЛКМ быстро наладили сотрудничество с российскими автозаводами, в том числе с самым привлекательным клиентом — АвтоВАЗом, произ-

Лицензия Министерства Финансов РФ № 3585Д

СБЕРЕГУТ ВСЕ ЦЕННОЕ

Страхование любого имущества

799-9-799
WWW.GUTAINS.RU

ГУТА СТРАХОВАНИЕ

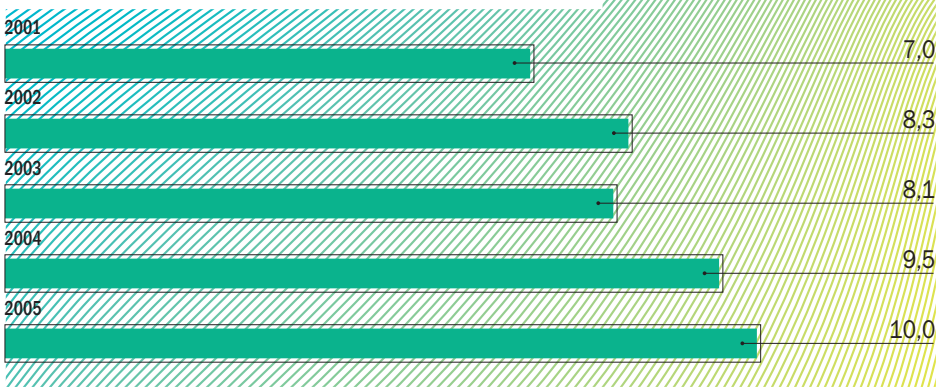
НОУ-ХАУ

Компания «Русские краски»:
— разработала уникальные для России автомобильные покрытия в собственном научно-техническом центре;
— нашла в лице DuPont иностранного стратегического партнера, имеющего обширную клиентскую базу и передовые технологии;
— создала совместное предприятие, которое получило эксклюзивные права на производство на территории России и стран СНГ продукции под брэндом DuPont.

РЫНОК

В РОССИИ НАСЧИТЫВАЕТСЯ около 200 постоянно действующих производителей лакокрасочных материалов (ЛКМ), но на рынке конвейерных ЛКМ для автопромышленности, общий объем которого составляет около 40 тыс. тонн, работают лишь две ярославские компании — «Русские краски» и «Лакокраска» — а также Черкесское ХПО. Иностранные производители (PPG-Helios, DuPont, BASF, Azko Nobel, Рижский ЛКЗ и Magyarlak) вместе удерживают 41% рынка. Практически все импортируемые ЛКМ — высокотехнологичный продукт, поэтому относятся к верхнему ценовому сегменту. Кроме того, в Россию ввозятся и основные компоненты для производства ЛКМ, цена на которые за прошлый год выросла на 5–20%. По прогнозу исследовательского агентства Creon, в отличие от развитой зарубежной лакокрасочной отрасли и несмотря на тенденцию к увеличению доли водно-дисперсионных красок, в России к 2010 году наибольший объем производства будет все же принадлежать ЛКМ на органической основе (масляные, алкидные и др.). Согласно выводам Creon, средние темпы роста потребления индустриальных ЛКМ (к ним относятся и автомобильные покрытия) в ближайшие пять лет составят 3%, и к 2010 году потребность рынка в них возрастет до 97 тыс. тонн.

Динамика производства автомобильных конвейерных ЛКМ в ОАО «Русские краски» (тыс. т)



Источник: ОАО «Русские краски»

водящим до 70% всех отечественных легковушек. Например, сегодня на продукцию PPG-Helios и BASF приходится уже по 29% потребляемых АвтоВАЗом покрытий, на долю «Русских красок» — 33%. В принципе, это немало: достаточно сказать, что ярославские покрытия применяются на всех «Нивах». Но недавно АвтоВАЗ решил к 2008 году снять «Нивы» с производства, еще раньше с конвейера уйдут «десятки» и все классические модели, также окрашенные эмалями и лаками «Русских красок». Одновременно под вопросом оказалось существование и других российских марок легковых автомобилей — «Волги» и «Иж».

«Мы поняли, что в долгосрочной перспективе не сможем конкурировать с иностранцами,— говорит Якушев.— Объем выпуска российских автомобилей будет снижаться, а производство иномарок на территории страны — расти, но нам, отечественной компании, на их окрасочные линии доступ был бы закрыт. Скажем, завод Ford во Всеволожске имеет долгосрочный контракт с BASF, и вряд ли по его окончании сменит проверенного поставщика покрытий на российскую компанию. Та же история с Volkswagen, Toyota, Nissan и другими автоконцернами, планирующими открыть в России свои производства».

Технологии в обмен на рынок

ВПРОЧЕМ, ДАЖЕ БУДУЧИ ВЫТЕСНЕННЫМИ С РЫНКА ЛКМ для легковушек, «Русские краски» еще долго могли бы работать с производителями грузовых машин, автобусов и троллейбусов — КамАЗом и МАЗом. Но терять перспективный сегмент компания не собиралась: по данным Союза германской автопромышленности, через пять лет количество собираемых в России иномарок должно возрасти до 800 тыс. единиц. До последнего времени, к слову, почти столько же ежегодно выпускал АвтоВАЗ.

Однако мировые автоконцерны не пожелали обратить внимание на местных производителей ЛКМ даже после льгот, предоставленных им в рамках программы по локализации выпуска комплектующих. Единственной возможностью для «Русских красок», говорит Якушев, оставался стратегический альянс с крупным иностранным производителем.

В обмен на сведения о специфике рынка, отработанную логистику и производственные мощности ярославская компания могла бы получить современные наукоемкие технологии. Это давало реальный шанс приобщиться к передовым научным разработкам, а при удачном развитии событий — рассчитывать на инвестиции для дальнейших исследований и доступ к рынку иностранных сборочных производств. В конце концов «Русские краски» нашли партнера. Им стала одна из крупнейших в мире компаний — химический концерн DuPont.

Ярославский плацдарм

КАК ОТМЕЧАЕТ Хольгер Шмидт, директор по стратегическому планированию в Восточной Европе и на Ближнем Востоке подразделения DuPont Automotive Systems, в концерне, импортировавшем покрытия из Западной Европы, в последнее время стали подумывать о строительстве в России собственного производства. DuPont надеялся на то, что сюда придут новые автопроизводители: за счет заказов от них он мог попытаться увеличить свою трехпроцентную долю рынка конвейерных автомобильных ЛКМ.

Но расчеты показали, что greenfield — слишком дорогой и долгий путь завоевания российского рынка. Так что желание «Русских красок» вступить в партнерство менеджеры гиганта встретили с вполне объяснимым энтузиазмом. К тому же ярославцы уже давно покупали у DuPont диоксид титана —компонент, входящий во все виды автоэмалей, а также другое сырье. Более того, по словам Шмидта, компания была известна концерну как ведущий поставщик покрытий для российских грузовиков.

«Но сначала мы убедились, что недавно обновленное производство будущего партнера требует лишь оптимизации некоторых процессов, чтобы соответствовать нашим стандартам,— говорит господин Шмидт.— А решающим фактором стало то, что в компании оказалась очень опытная команда по продвижению и маркетингу».

Именно за эти направления в деятельности СП и будет отвечать российская сторона, а посты гендиректора и финансового директора предприятия за собой закрепили представители DuPont. Обе компании уже направили в уставный фонд $16 млн инвестиций. Как говорит Яков Якушев, часть этих денег пойдет на строительство современного научного центра.

Технологии проникновения

ВМЕСТЕ С ДОСТУПОМ К КЛИЕНТСКОЙ БАЗЕ концерна, который работает едва ли не со всеми мировыми автопроизводителями, новая исследовательская площадка с технологиями от DuPont станет наиболее существенным приобретением россиян. «Например, если Toyota и Volkswagen решат использовать на своих российских заводах водные конвейерные лакокрасочные материалы, то СП сможет быстро внедрить технологию и запустить мощности для их производства»,— поясняет Якушев.

В обмен на знание рынка, отработанную логистику и производственные мощности ярославская компания может получить современные наукоемкие технологии

Совместное предприятие, которому, в отличие от импортеров, не надо будет платить таможенные сборы на поставку компонентов, получит серьезное ценовое преимущество. Однако сам Якушев уверяет, что перед новой компанией не стоит задача удешевить продукцию. Скорее речь идет об оптимизации структуры издержек за счет небольшой стоимости основных фондов и рабочей силы, внутрикорпоративной цены сырья от DuPont, сложившейся системы сбыта у «Русских красок» и налаженных отношений ярославской компании с потребителями.

Кроме того, СП, которому предоставлено эксклюзивное право производить и распространять покрытия DuPont на территории России и СНГ, может решить проблему, возникающую у российских автопроизводителей. «Абсолютно все крупные автозаводы закупили импортное оборудование для работы с покрытиями, но продолжают применять и отечественные материалы,— объясняет Якушев.— И у всех возникают проблемы совместимости одного с другим. СП не только даст им материалы с необходимыми свойствами, но и будет предоставлять техническую поддержку». К слову, раньше DuPont занимался техподдержкой процесса покрытия автомобилей из штаб-квартиры в Западной Европе.

DuPont получит не меньше выгод от работы СП, чем «Русские краски»,— доступ к ярославским мощностям позволит ему

Модернизированные цеха старейшего российского производителя ЛКМ вполне подошли для передовых технологий DuPont

С помощью СП покрытия под брэндом DuPont проникнут туда, куда раньше продукцию концерна не пускали сами же «Русские краски»

обойти конкурентов PPG-Helios и BASF, не имеющих производства ЛКМ в России. А через СП покрытия под его брэндом проникнут туда, куда раньше продукцию концерна не пускали сами же «Русские краски». Например, в грузовое автомобилестроение или на АвтоВАЗ.

По всей видимости, этот автозавод не собирается прерывать отношения с «Русскими красками» и продолжит сотрудничество с СП. По словам Владимира Якушенко, пресс-секретаря генерального директора АвтоВАЗа, на апрель намечены переговоры между заводом и новым предприятием, где будут обсуждаться новые формы сотрудничества.

Смешение красок

ЧЕРЕЗ ТРИ ГОДА «РУССКИЕ КРАСКИ» и DuPont рассчитывают довести совокупную долю в секторе автопокрытий до 30%. Если альянс окажется успешным, это будет первое серьезное партнерство в отечественной лакокрасочной промышленности.

Пока же мнение экспертов неоднозначно. Игорь Романов, директор ярославского агентства «Концепт центр», сомневается, что DuPont захочет делиться с партнером по СП самыми современными научными наработками: «Русские краски» все же остаются его конкурентом во всех сегментах лакокрасочной промышленности, кроме конвейерного.

Эксперт дирекции M&A ИК «Финам» Сергей Харченко тоже настроен скептически, но уже по поводу долгосрочности партнерства. «Создание СП крупных мировых компаний с локальными игроками — это обычно тактический прием, они существуют не дольше двух-трех лет. Этого бывает достаточно, чтобы зарубежная компания поняла перспективность рынка и поглотила своего локального партнера»,— говорит Харченко.

Действительно, подобной стратегией в отношении партнеров зачастую пользуется и DuPont. Так, чтобы усилить свое положение на рынке химического сырья, осенью прошлого года концерн выкупил долю у новочебоксарского «Химпрома» в созданном в 1999 году СП «Дюпон Химпром». Ранее DuPont то же проделал с СП в Турции. Впрочем, пока говорить о подобном сценарии нет оснований. Якушев и Шмидт заявляют, что возможность изменения долей стороны не рассматривают. СФ

МЕЛКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ УПАКОВКИ ДЛЯ КОНФЕТНЫХ НАБОРОВ «ЭЛИЗИУМ», ИМЕЮЩИЙ ОБОРОТ $5 МЛН, ВЛОЖИЛ БОЛЬШЕ $3 МЛН В СОЗДАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОГО МУЛЬТГЕРОЯ. В КОМПАНИИ ВЕРЯТ, ЧТО РАСКРУЧЕННЫЙ ПЕРСОНАЖ УВЕЛИЧИТ ПРОДАЖИ В ДЕСЯТКИ РАЗ. **текст:** павел куликов

Внук Умки

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В компании «Элизиум» говорят, что прототипом корпоративного мультперсонажа стал ее гендиректор Михаил Энтин

Компания «Элизиум» 12 лет делает пластмассовые игрушки с конфетами внутри и упаковку для детских новогодних подарков. По мнению ее основателя Михаила Энтина, у «Элизиума» в России практически нет конкурентов: его изделия не относятся ни к рынку игрушек, ни к кондитерскому рынку. Энтин работает на стыке сегментов и доволен своей маркетинговой находкой.

Однако игрушки с конфетами покупают лишь под Новый год, и бизнес Энтина быстро уперся в свой потолок — оборот «Элизиума» уже несколько лет остается на отметке $5 млн при рентабельности 10–15%. «Двенадцать лет назад в Год Свиньи мы выпустили игрушку в виде свиньи,— говорит Энтин.— Потом выпускали крысу, быка, тигра. Цикл закончился, а выпускать опять свиней совсем не хочется».

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ЭЛИЗИУМ» была основана в 1995 году Михаилом Энтиным, бывшим инженером завода по производству текстильных машин имени Первого мая. Специализируется на контрактном производстве упаковки из ПВХ-пластизоля. Большую часть прибыли приносит упаковка для производителей детских новогодних подарков и собственные пластмассовые игрушки с леденцами внутри. Первые несколько лет компания арендовала цех литья изделий из пластмассы на карандашной фабрике имени Красина. Сейчас в собственности компании находится Воскресенская фабрика игрушки в Подмосковье. Оборот «Элизиума» — $5 млн. В штате компании работает 120 человек.

Медвежонок Элька не собирается «уходить в политику», как его бурый собрат

«Двенадцать лет назад в Год Свиньи мы выпустили игрушку в виде свиньи. Потом выпускали крысу, быка, тигра. Цикл закончился, а опять делать свиней совсем не хочется»

Итак, свиней больше не будет — Энтин делает ставку на медведя. Владелец компании вложил $2,2 млн в производство полнометражного мультфильма про медвежонка Эльку, которого придумала главный художник «Элизиума» Ирина Макарова. $500 тыс. истрачено на 26 короткометражных флэш-мультфильмов про Эльку, и еще $300 тыс. Энтин потратил на продвижение мультипликационного брэнда.

Многие небольшие производители предпочитают покупать права на известных лицензионных персонажей. Но Энтин хочет создать для себя героя самостоятельно — он уже ведет переговоры о премьерном показе своего мультфильма с «Первым каналом» и намерен снимать продолжение приключений Эльки. Владелец «Элизиума» уверен, что может таким образом значительно увеличить оборот компании.

Геройские похождения

«НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД я побывал в Диснейленде в Орландо,— рассказывает Михаил Энтин.— В то время Pixar снимала компьютерный мультфильм Toy Story, и на работу аниматоров можно было посмотреть прямо в парке». Главное, что поразило тогда упаковщика: мультфильм еще не был снят, но весь парк уже заполонили игрушки и футболки с изображениями его героев.

По возвращении в Москву глава «Элизиума» задумался. В то время Энтин арендовал пластмассовый цех на карандашной фабрике имени Красина, но большую часть года этот цех простаивал. Нужен был хорошо раскрученный герой, которого покупали бы и зимой и летом. И Михаил Энтин занялся его поисками.

Сегмент диснеевских героев был занят китайскими игрушками, поэтому Энтин сначала обратился в московское представительство BBC за лицензией на производство телепузиков.

«Менеджер открыл огромный талмуд и зачитал размер роялти,— вспоминает Энтин.— Для игрушек — 3% от оборота, но при этом за два года „Элизиум" должен был произвести не менее 100 тыс. штук». Упаковщик легко согласился. За один сезон он выпускал больше 2 млн персонажей из китайского гороскопа, и телепузиков могло быть не меньше: в то время по ТВ показывали одноименный сериал.

Но этим планам не суждено было сбыться. Энтин собирался продавать упаковки в виде телепузиков Бабаевской кондитерской фабрике, чтобы она наполняла их своими конфетами и занималась распространением. Камнем преткновения стал экранчик на животе у телепузика. Бабаевская фабрика требовала разместить на нем свой логотип, а BBC была против. «Кто такие телепузики? — возмутился топ-менеджер Бабаевской фабрики.— Вот наша фабрика — это брэнд!» Сделка не состоялась, и за два года Энтин смог продать лишь 20 тыс. штук, договариваясь с мелкими кондитерскими фабриками о партиях по 500–1000 упаковок. Но с BBC все равно пришлось расплачиваться, как если бы он продал 100 тыс.

«Потом я Твинисов (детские мультперсонажи BBC.— СФ) покупал»,— продолжает перечислять Энтин. Получив у BBC новую лицензию, он делал уже не упаковку для чужих подарков, а собственные маленькие пластмассовые игрушки с леденцами внутри. Но и здесь главу «Элизиума» постигло фиаско. «Телепузиков» еще долго показывали по ТВ, а «Твинисы» быстро исчезли с центральных телеканалов, и ге-

Нарисованные экспаты

НА РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ «ЭЛИЗИУМ», которая взялась производить игрушечных телепузиков, владелец лицензии телекомпания BBC заработала всего $3 тыс. Но это исключение. Во всем мире лицензионные проекты приносят обладателям прав на мультфильмы прибыль, порой превышающую доходы от проката в десятки раз. При себестоимости одной серии мультфильма в $100 тыс. ее прокат приносит лишь $10 тыс. Остальное покрывает продажа лицензий.

Сейчас персонажи практически каждого мультфильма, ориентированного на мировой прокат, создаются с расчетом на создание лицензионной программы. Особо удачные становятся центрами экономических империй. Мировые продажи товаров с изображением, например, покемонов оцениваются в $6 млрд. Правда, и вложения в мультпроект значительны: создатели телепузиков потратили $8 млн только на исследования, связанные с поведением детей во время просмотра сериала.

Пул участников лицензионной программы формируется задолго до выхода мультфильма. Для будущих партнеров анимационные студии делают клип и разрабатывают подобие брэнд-бука. Перед художниками, как правило, стоит задача нарисовать максимально «технологичного» героя, чтобы его изображение легко переносилось на любой объект — даже самый неожиданный. Японский авиаперевозчик Nippon Airways вообще заплатил владельцу Nintendo за лицензию $1 млн и разукрасил изображениями покемонов три самолета.

В России культура коммерческих мультперсонажей только формируется. До недавнего времени единственным лицензионным мультпроектом был сериал «Смешарики», которому далеко до мировой известности. Впрочем, управляющая проектом Marmelad Media уже замахнулась на зарубежные рынки и начала экспансию — в 2006 году «Смешарики» выходят на центральном телеканале Китая CCTV под названием «Хахачу».

рои этого мультфильма так и не стали по-настоящему популярны.

С Незнайкой у «Элизиума» и вовсе не сложилось: владельцы брэнда никак не могли поделить между собой права. Да и в прокате новые приключения старого героя (под названием «Незнайка и Барра-басс») провалились. Всех остальных мультгероев прошлого Энтин оценил критически. «Истории должны быть новые»,— подумал он и решил создавать своего зверя. В качестве героя новых историй выбрал белого медведя Эльку, нарисованного Ириной Макаровой.

По мнению Михаила Энтина, Элька получился небанальным: образ белого медведя мало обыгрывается в российских сказках и мультипликации. Кроме того, он «не заигрывает с властью» — в отличие от образа бурого медведя, который «ушел в политику». Легенда персонажа, на взгляд Макаровой, тоже оригинальна: создатели провозгласили Эльку внуком «советского» медвежонка Умки.

К тому же белый медведь — идеальная модель для игрушечного производства, в котором применяется пластмасса белого цвета. «Мы попали в яблочко,— говорит Ирина Макарова.— Три мазка кисточкой, и шапочка покрашена». Каплевидная форма Эльки — тоже дань производственным возможностям. Зверька с маленькой головой и расширяющимся книзу туловищем легче вынимать из формы, в которую заливают пластмассу.

Фетисов и медведь

ЭНТИН НАЧАЛ В КОНЦЕ 2003 ГОДА с пилотного двухминутного мультфильма «Песенка друзей» с участием Эльки и еще двух персонажей, придуманных Ириной Макаровой: тюлененка Мартика и пингвиненка Таши. Затем анимационная студия «Тема» начала производство флэш-мультсериала «Волшебные холмы» для программы «Спокойной ночи, малыши!» Благодаря этому Элька попал на канал РТР — сейчас «Волшебные холмы» показывают через день, чередуя с сериалом «Смешарики».

После этого гендиректор «Элизиума» развернул бурную деятельность внутри компании, расширив дизайнерский отдел. В помещении бывшего завода точных приборов «Измеритель», где «Элизиум» арендует офис, появилась комната, заставленная огромными мониторами. За компьютерами дизайнеры корпят над нарисованными историями про Эльку, Мартика и Ташу.

Новый отдел возглавил художник-комиксист Максим Цыплаков. Энтин сделал свой журнал комиксов «Элька и его мечта» (тираж 15 тыс. экземпляров) и хочет распространять его через отделения «Почты России». Этой структуре он собирается передать одного из персонажей мультфильма «Волшебные холмы» — почтальона Весточку. Глава «Элизиума» надеется, что Весточка станет символом «Почты России», как девочка-почтальон у «Укрпошты» (украинской почтовой службы), и «Почта России» примет участие в финансировании мультпроекта.

Это не единственная крупная госструктура, которую Энтин старается заинтересовать. В феврале 2006 года «Тема» сделала для Росспорта рекламный ролик, где Элька зазывал зрителей на соревнования «Лыжня России». Центральные телеканалы отказались показывать социальную рекламу с участием брэнда компании

Камнем преткновения стал экранчик на животе у телепузика. Бабаевская фабрика требовала разместить на нем свой логотип, а BBC была против

НОУ-ХАУ

Производитель пластмассовой упаковки «Элизиум»:

- вкладывает $3 млн в производство и продвижение полнометражного мультфильма и флэш-мультсериала о медвежонке Эльке;
- рассчитывает значительно увеличить оборот, выпуская игрушки и упаковку с изображением нового персонажа, а также заработать на роялти с партнеров, которые захотят использовать Эльку в производстве своих продуктов;
- создает сообщество корпоративных персонажей других производителей детских товаров, чтобы экономить на продвижении

НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ
ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ

Заполярный филиал
ОАО «ГМК «Норильский никель»
проводит открытый запрос предложений
на оказание консалтинговых услуг
по актуализации корпоративной базы
нормативно-методических
и организационно-распорядительных
документов.

К участию приглашаются
все российские подрядчики
(зарегистрированные в установленном
порядке юридические лица).

Более подробная информация:
www.zf.norilsknickel.ru

«Будет собачка гулять на „Волшебных холмах" — очень хорошо. Захочет какая-нибудь пчелка прилететь — пусть прилетает»

«Элизиум»: «Просто белого медведя показывать можно, а Эльку — нельзя». Однако Энтин остался доволен: «Нашего медведя уже господин Фетисов обнимал». На пресс-конференции «Лыжни России» Фетисов действительно обнимал ростовую куклу, предоставленную Энтиным. Без государственной поддержки, считает упаковщик, лицензионный персонаж в России обречен.

Снимать полнометражный мультфильм Энтин поручил студии «Тема». Чтобы реализовать идею, ему пришлось взять кредит в $2 млн, из них $1 млн на пять лет дал Сбербанк. Работа над фильмом заняла больше двух лет, и сейчас он почти готов к прокату — идеолог проекта уже ведет переговоры не только о телетрансляции на «Первом канале», но также о выпуске мультфильма в кинопрокат и на DVD.

Медвежьи услуги

ПРОДОЛЖЕНИЕ МУЛЬТФИЛЬМА, надеется Энтин, будет финансироваться уже за счет дотационных средств: «Нас поддержал департамент массовых коммуникаций, культуры и образования правительства». Имеется в виду письмо за подписью заместителя главы департамента, который «в целом поддерживает» популяризацию детского персонажа.

У Энтина есть хороший пример для подражания: анимационная студия «Петербург», создатель сериала «Смешарики», получила финансирование Министерства культуры и Госкино. Эти же структуры помогли договориться с телеканалами, выкупающими права на показ мультсериала.

Результат — активное развитие лицензирования новых героев. Сейчас среди партнеров Marmelad Media (занимается бизнес-составляющей проекта «Смешарики») такие монстры FMCG, как «Си-Про» и «Русский холод». «Си-Про» выпускает «инновационные» каши «Смешарики», «Русский холод» — мороженое. Многочисленные партнеры (под брэндом «Смешарики» производится около 200 единиц продукции) в зависимости от формы сотрудничества предоставляют Marmelad Media роялти, производственные площадки или маркетинговые идеи. Если Элька получит такую же поддержку, бизнес «Элизиума» может резко пойти в гору.

Круглая форма героев сериала «Смешарики» ограничивает Marmelad Media. В том смысле, что если они и придумают нового персонажа, то он тоже должен быть похож на остальных и напоминать шарик с ручками и ножками. Михаил Энтин от этого свободен: он может пополнять проект любыми героями, в том числе корпоративными персонажами компаний-партнеров.

Практически у каждого игрока российского рынка детских товаров, уверяет упаковщик, есть (или появится в буду-

Официальные спонсоры:
AG Capital
Credit Suisse
РЖД
НАМС
Спонсоры тематических заседаний:
Фосборн Хоум
VERYSELL
Технический спонсор:
acer
Официальный страховщик:
Ориента
Информационные спонсоры:
Профиль
Секрет фирмы
The Moscow Times
Партнёр:

щем) свой корпоративный персонаж. Энтин рассчитывает выстроить из этих персонажей пул, чтобы они могли вместе перемещаться из одного проекта в другой. «Чем больше персонажей, тем лучше,— уверен Энтин.— Единая маркетинговая программа для нескольких рисованных героев позволяет сэкономить».

Тестовый пример будущей бизнес-модели — сериал «Волшебные холмы», где Элька, Весточка и Чайка — персонажи «Элизиума» (остальные придуманы в продюсерском центре «Полинэм»). К проекту легко может присоединиться, например, «Детский мир» с корпоративным псом Демой, который мог бы пополнить число одного из нынешних обитателей «Холмов».

«Будет собачка гулять на „Волшебных холмах" — очень хорошо,— предвкушает Энтин.— Захочет какая-нибудь пчелка прилететь — пусть прилетает». Любой рисованный герой кажется упаковщику потенциальным продуктом его фабрики. По сути, Михаил Энтин считает себя не игроком игрушечного рынка, а контрактным производителем.

Воскресная мощность

СОБСТВЕННАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БАЗА «Элизиума» — Воскресенская фабрика игрушек — по соотношению цены и качества изделий проигрывает китайским фабрикам. Это признает даже сам Энтин. Такое же мнение у него насчет большинства российских коллег — производителей изделий из ПВХ-пластизоля. Именно поэтому «Элизиуму» сейчас так нужен раскрученный лицензионный персонаж.

Прибыль от производства «своих» пластмассовых медведей гендиректор «Элизиума» собирается направить на модернизацию производственных мощностей. А в случае неудачи Михаилу Энтину, возможно, придется продать фабрику и все начинать с нуля.

Илья Григорьев, директор по маркетингу компании Marmelad Media, наотрез отказался комментировать перспективность эксперимента Энтина.
В 2007–2008 годах проект «Смешарики» должен выйти на точку безубыточности, однако вначале Григорьев вовсе не был в нем уверен. «Я мог бы рассказывать про фокус-группы и исследования,— говорит Григорьев,— но персонаж придумывают взрослые, и невозможно предугадать, как его воспримут дети». А популярность лицензионного персонажа в конечном итоге зависит именно от этого. СФ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Может случиться так, что мишки окажутся „сходными до степени смешения"»

Дмитрий ГРАНОВ,
генеральный директор
компании «Медиа Сити»

ПО МОЕМУ МНЕНИЮ, проект имеет две сильные составляющие. Это первый российский мультипликационный персонаж, основная цель которого — брэндировать товары для детей. Плюс опытный производитель товаров широкого потребления, у которого налажены торговые связи и который сможет довести товар до магазинных полок. Несмотря на то, что российская мультипликация сейчас возрождается, продюсеры, как правило, делают ставку только на кинопрокат и продажу DVD. Серьезного мерчендайзинга основных персонажей мультфильмов не происходит. Причин тому несколько.
У продюсеров еще нет опыта работы с производителями и продавцами товаров широкого потребления. Не развита система лицензионных соглашений. Нет компаний, которые специализировались бы на дистрибуции товаров, созданных на основе персонажей российских кино- и мультфильмов, и могли бы эффективно и своевременно довести товар до магазинных полок. Боязнь пиратства отталкивает продюсеров от разработки этого направления. Но западный, а также российский опыт использования мультяшных персонажей в продвижении товаров для детей (например, дракоша в рекламе детских молочных продуктов Danone) показывает результативность такого маркетинга. Поэтому в данный момент рыночная ситуация благоприятна для вывода нового персонажа-брэнда.
Хотя некоторые сомнения вызывает выбор самого героя. Медведь, конечно, очень популярный игрушечный образ в России, однако может случиться так, что мишки окажутся «сходными до степени смешения». Например, при желании можно обнаружить сходство Эльки и белого мишки из рекламы Coca-Cola. А при росте популярности героя может возникнуть большое количество Элек-«клонов», и отстоять приоритет в патентном ведомстве будет тяжело. Если брать для сравнения тех же телепузиков, Микки-Маусов или Hello Kitty, то они более оригинальны: довольно трудно сделать аналогичных персонажей, не вызвав нареканий со стороны патентного бюро. Думаю, юристы компании должны быть готовы к такому повороту событий.
На мой взгляд, возможными вариантами продвижения персонажа может стать распространение DVD с несколькими эпизодами из мультфильма через вкладку в детские журналы или через бесплатную рассылку заставок и флэш-роликов для компьютеров и мобильных телефонов, которые сейчас есть практически у каждого ребенка.

МОЖЕТ ЛИ НОВИЧОК СТАТЬ ЛИДЕРОМ НА КОНКУРЕНТНОМ ПОЛЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ? РЕЦЕПТ ПРОСТ, ГОВОРЯТ В КОМПАНИИ SYNTERRA: НУЖНО ПРЕДЛОЖИТЬ РЫНКУ УНИКАЛЬНУЮ УСЛУГУ И ОХВАТИТЬ СВОЕЙ СЕТЬЮ ВСЮ СТРАНУ. **текст:** мария плис

Зафиксированная связь

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Гендиректор Synterra Вячеслав Смит (слева) и технический директор Александр Цейтлин (справа) большую часть жизни посвятили изучению связи, а сейчас озадачены конкуренцией с «Голден телекомом»

ДОСЬЕ

ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННАЯ ГРУППА SYNTERRA образовалась осенью 2005 года в результате объединения компаний «Комет», «Телеком-центр», «Алсеан-Н» и «РТКомм.Ру». Позднее в структуру группы вошли челябинский оператор связи «Комлайн» и компания «Волгодонск телеком». Synterra владеет лицензиями на услуги телефонной связи в 20 городах. Основными направлениями бизнеса компании являются предоставление услуг широкополосного доступа в интернет, фиксированной телефонной связи и сервиса Triple Play (телефон/интернет/телевидение). Оборот компании не разглашается, но, по разным экспертным оценкам, составляет $120–130 млн.

Хотя компании едва полгода от роду, руководство Synterra уверенно рассуждает о планах сделать ее альтернативным оператором связи общенационального масштаба.

За словами следуют действия. Недавно Synterra первой из телекомов выпустила на массовый рынок услугу беспроводной связи WiMax, для которой тут же нашла солидного клиента — «Аэрофлот».

К концу года Synterra собирается охватить беспроводной сетью московский регион и выйти с WiMax на федеральный уровень, а в ближайшие несколько лет — занять 10–15% телекоммуникационного рынка и построить холдинг с оборотом в $1 млрд в год. Осенью Synterra обещает запустить общероссийский проект платного IP-телевидения. Сегодня компания занята скупкой региональных операторов, чтобы успеть в кратчайшие сроки построить мультисервисную сеть на территории всей страны.

Спешка объяснима. Рынок широкополосного доступа в интернет растет завидными темпами. По оценкам компании iKS-Consulting, в течение прошлого года он вырос на 75%, а в этом году должен увеличиться не менее чем на 50%.

Вместе с тем усиливается и конкуренция: после отмены 1 января этого года монополии «Ростелекома» на междугородную и международную связь на рынке появилось около дюжины компаний, претендующих на соперничество с главным федеральным связистом. В борьбе за лидерство Synterra придется тягаться с такими тяжеловесами, как «Трансгелеком», «Эквант», «Голден телеком» и др. Впрочем, у новичка

есть ряд преимуществ, которые дают Synterra все шансы реализовать свои планы.

Синергетическая почва

«НАЗВАНИЕ НАШЕЙ КОМПАНИИ объясняется просто: syn — это приставка, означающая „синергия", „объединение", terra в переводе с латыни — „земля". Вместе получается оператор связи, объединяющий страну»,— поясняет генеральный директор компании Вячеслав Смит. Synterra образовалась в результате слияния нескольких давно известных игроков телекоммуникационного рынка — «Комет», «Алсеан-Н», «Телеком-центр» и «РТКомм.Ру». Консолидацией этих структур занялся швейцарский инвестфонд Emergent Telecom Ventures (ETV), созданный бывшим президентом испанского телекоммуникационного холдинга Telefonica Хуаном Виллалонгой и арабским предпринимателем Мохамедом Амерси. В свое время эти бизнесмены уже проявляли интерес к российскому рынку — участвовали в аукционе на блокпакет акций «Связьинвеста» в тандеме с Альфа-банком и Мост-банком Владимира Гусинского. Но они проиграли компании Mustcom, выступавшей в интересах холдинга «Интеррос». Через десять лет Амерси и Виллалонга вновь проявили желание выйти в Россию, чтобы освоить перспективные активы накануне либерализации местного рынка связи.

Через десять лет Амерси и Виллалонга вновь проявили желание выйти в Россию, чтобы освоить перспективные активы накануне либерализации местного рынка связи

В 2004 году ETV купил 100% московского альтернативного оператора связи «Комет», тогда же Амерси и Виллалонга заявили о планах создания в России многопрофильного общероссийского оператора, ориентированного в первую очередь на предоставление доступа в интернет. Следуя этим планам, «Комет» от лица ETV приобрел несколько компаний. Всего в объединенную структуру Synterra вошло около десяти различных активов.

Интеграция компаний заняла почти год, за который только в техническую реализацию проекта было вложено $12 млн. Как утверждает Вячеслав Смит, экономический эффект от слияния ощутили сразу: выручка объединенной компании по итогам прошлого года возросла вдвое, а чистая прибыль — вчетверо. Объединение дало Synterra внушительный портфель крупных клиентов. Так, провайдер «РТКомм.Ру» обслуживал такие структуры, как Госдума, Госкомстат, ФНС и «Почта России». Среди корпоративных клиентов «Комет» числились Альфа-банк, Сбербанк, «Русал» и МДМ-банк, а «Центр телеком» обслуживал российское отделение американского аэрокосмического агентства NASA.

Сборная на связи

УБЕЛЕННЫЕ СЕДИНАМИ РУКОВОДИТЕЛИ Synterra скорее напоминают кабинетных ученых, нежели топ-менеджеров с опытом работы на конкурентном рынке. Меж-

Принцип революционных решений

Компания **Mitsubishi Electric** объявила, что не намерена представлять к высокому потребительскому сезону новую модель кондиционеров. "В отличие от ряда конкурентов, мы не называем "новой моделью" косметически усовершенствованные разработки, – сообщил представитель компании – для нас новая модель – это всегда революция, абсолютно новые принципы работы".

Последняя бытовая серия MSZ-FA вышла на российский рынок во второй половине прошлого года. Ее основным отличием явился сверхнизкий уровень шума, рекордное значение коэффициентов энергоэффективности, инфракрасный датчик дистанционного определения температуры I SEE, с помощью которого кондиционер определяет температуру пола и стен и направляет поток охлажденного или подогретого воздуха в нужную точку, а также принципиально новый фильтр Dual Plasma, задерживающий мельчайшую пыль и все виды ароматических соединений.

"Модели серии Deluxe MSZ-FA пока не имеют и вряд ли в ближайшее время приобретут аналоги на рынке, – считают в компании – Когда созданные нами решения будут в той или иной форме растиражированы, Mitsubishi Electric сможет представить еще более современную модель, основанную на сегодняшних исследованиях компании". Так что о сохранении репутации пионера в области создания и применения новых технологий Mitsubishi Electric волноваться не придется.

Революции от MITSUBISHI ELECTRIC:

1968 год – создана первая в Японии сплит-система с настенным внутренним блоком
1970 год – получен патент на уникальную приточно-вытяжную установку Лоссней
1979 год – создан самый тонкий в мире кондиционер (10,9 см)
1980 год – предложен режим "Эконокул", позволяющий существенно снизить потребление электроэнергии
1981 год – создан кондиционер, поддерживающий не только температуру, но и влажность
1986 год – впервые в мире на бытовых кондиционерах применена функция нечеткой логики I FEEL
1988 год – создан кондиционер, не требующий дозаправки хладагентом при установке
1994 год – создан и применен датчик "панорамный глаз"
1995 год – создан кондиционер с самым низким потреблением энергии
1996 год – в кондиционере установлен инверторный компрессор производительностью 29 кВт
1997 год – создан кондиционер полупромышленной серии с инверторным приводом
2000 год – впервые в мире Mitsubishi Electric оснастила кондиционер датчиком качества воздуха
2000 год – разработан компрессор с двумя независимыми роторами
2002 год – впервые кондиционер оснащен инфракрасным датчиком температуры I SEE
2002 год – разработана технология Replace, позволяющая использовать старые магистрали кондиционеров для техники на озонобезопасном фреоне
2003 год – разработан контроллер со встроенным веб-браузером G-50
2003 год – создана уникальная технология очистки воздуха Dual Plasma
2005 год – на рынки Японии и Европы выпущены кондиционеры серии Deluxe MSZ-FA

ОРГКОМИТЕТ ПРЕМИИ
В ОБЛАСТИ АНАЛИТИЧЕСКОЙ
ЖУРНАЛИСТИКИ
ИМЕНИ НИКИТЫ КИРИЧЕНКО

Продолжает прием заявок на участие в конкурсе. Конкурсные заявки принимаются в срок до 30 апреля 2006 года включительно.

Тематика конкурсных работ:

аналитические материалы в области экономики, бизнеса, финансов, политики, общественной жизни.

Заявки принимаются от авторов статей, редакций изданий, в которых были опубликованы предлагающиеся на конкурс работы, и профессиональных сообществ.

К участию в конкурсе принимаются работы, опубликованные в период с 1 января 2005 года по 1 января 2006 года в российских периодических печатных или интернет–СМИ на русском языке или переведенные на русский язык.

Телефоны Оргкомитета:

250-51-61, 250-04-04, 789-44-58

www.kirichenko-premiya.ru

Учредители Премии:

ЭКСПЕРТ ПРОФИЛЬ ПРОМЫШЛЕННЫЙ Внешторгбанк 24

Партнер Премии:

РОССИЙСКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ

Информационные партнеры:

бизнес Секрет фирмы ВРЕМЯ НОВОСТЕЙ РИА НОВОСТИ

ду тем гендиректор Synterra Вячеслав Смит работал в российском подразделении Telia Sonera, директор по коммерческому развитию Тигран Погосян — в компании «Эквант», российской «дочке» France Telecom, а Александр Цейтлин — в «Голден телекоме». «Но это было позже, большую часть жизни мы отдали изучению связи»,— рассказывает Вячеслав Смит, некогда преподаватель Московского инженерно-физического института. В компетенцию менеджмента входит оперативное управление. Но вопросы стратегии целиком решают акционеры — тоже с богатым отраслевым опытом. Достаточно сказать, что Хуан Виллалонга за четыре года на посту главы Telefonica сумел повысить капитализацию холдинга в восемь раз.

«Synterra продолжит скупку операторов фиксированной связи, чтобы построить компанию, схожую по структуре и масштабу с „Голден телекомом"»,— заявил Мохамед Амерси. Впрочем, пока Synterra трудно назвать опасным конкурентом «Голден телекома», который присутствует почти на всей территории страны. Региональные же позиции Synterra представлены челябинским оператором «Комлайн» да «Волгодонск телекомом», в которых были приобретены контрольные пакеты. Но это, заверяют в Synterra, только начало.

До конца года компания планирует открыть подразделения еще в восьми регионах (путем партнерских соглашений с местными операторами или их покупки), и уже открыла представительство в Самаре, где сейчас подыскивает подходящие активы. Возможно, в скором времени Synterra появится на петербургском рынке: ETV владеет 71% акций северо-западного оператора «Петерстар», который пока является партнером Synterra, но не исключено, что войдет в состав объединенной компании.

Беспроводная розница

ОДНОВРЕМЕННО С ВЫХОДОМ В РЕГИОНЫ Synterra пересматривает целевую аудиторию. До сих пор входящие в компанию фирмы поставляли услуги и решения другим операторам и обслуживали крупных государственных клиентов и СМИ. «Сейчас мы ориентируемся на рынок b2b в сфере среднего бизнеса, а в конечном итоге планируем выход на частных пользователей»,— говорит Вячеслав Смит. Из этих соображений Synterra на днях продала «Ростелекому» контрольный пакет «Глобус-телекома» — оператора, работавшего преимущественно на госструктуры.

НОУ-ХАУ

Телекоммуникационная группа Synterra:

- консолидировала разные телекоммуникационные компании с целью создать универсального оператора связи;
- при расширении бизнеса сделала ставку на поглощение региональных операторов связи;
- первой вывела на рынок услугу беспроводной интернет- и телефонной связи.

РЫНОК

ВЕСЬ ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА телекоммуникаций (включая телефонную городскую, междугородную и международную связь, мобильную связь и доступ в интернет) оценивается в $25 млрд. Из них на рынок фиксированной телефонии приходится, по разным сведениям, от $4,5 млрд до $5 млрд, а на услуги доступа в интернет – не менее $1,5 млрд. Высокие темпы роста в последний год демонстрирует сегмент широкополосного доступа. В 2005 году количество подключений в России превысило 1 млн (на текущий момент подключений уже более 1,3 млн). Объем этого рынка его участники оценивают в $200 млн.

Вырученные от сделки $30 млн в Synterra планируют потратить на покупку региональных игроков и раскрутку своего первого массового розничного продукта — услуги беспроводной связи WiMax. «Технически это выглядит так: на подоконнике устанавливается приемник, и он обеспечивает выход в интернет и телефонную связь»,— объясняет Александр Цейтлин. Беспроводной радиодоступ к интернет и телефонии, по его словам, станет спасением для компаний с мобильными офисами или тех, чьи офисы находятся в районах, где нет свободных проводных линий. Над запуском этого сервиса работают многие операторы, на руку Synterra сыграло только время — компания сумела опередить конкурентов и вывести технологию под собственным брэндом Synterra-WiMax.

Эксперты прочат продукту хорошие перспективы. По оценкам руководителя службы маркетинга Моспромбанка Сергея Глухова, если клиентами Synterra-WiMax станет тысяча московских организаций при тарифе $200 за безлимитный беспроводной интернет и $50 за телефонию, то проект принесет Synterra не менее $3 млн ежегодной выручки.

«Мы создали телематрицу, позволяющую формировать информационные пакеты. Человек может сам составлять себе телепрограмму из определенных фильмов или зарубежных новостных каналов»

В компании намерены покрыть беспроводной сетью Москву и область, а со следующего года начать расширение WiMax в регионы. «Synterra будет трудно потеснить в столице крупных альтернативных игроков, рынок уже насыщен. Основной актив Synterra „Комет" занимает едва 1% рынка фиксированной связи,— утверждает эксперт J'son & Partners Борис Овчинников.— Зато с WiMax у компании есть временная фора и возможность стать лидерами именно в продаже этой услуги». Занять же видимую долю на рынке услуг фиксированной связи, как считает эксперт iKS-Consulting Константин Анкилов, Synterra сможет лишь в регионах. Там передел рынка альтернативной связи только начался, а сегмент беспроводной связи пока никем не освоен.

Телехранители

«СЕЙЧАС ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ УЧАСТНИКИ РЫНКА альтернативной связи развиваются одинаково — быстро наращивают мощности путем скупки более мелких операторов в разных регионах»,— признает директор по развитию Synterra Тигран Погосян. Одной экспансии мало — рынок нужно завоевывать еще и техническими новинками. Поэтому в Synterra делают ставку не только на WiMax, но и на сеть платного IP-телевидения.

«Мы создали телевизионную матрицу, позволяющую формировать информационные пакеты. Например, человек может сам составлять себе телепрограмму из определенных фильмов или новостных программ от зарубежных каналов»,— воодушевленно рассказывает Александр Цейтлин. Этот рынок Synterra тестирует уже сейчас, сотрудничая с 30 мировыми новостными телеканалами, а первые поставки ТВ-услуг нового поколения планирует начать с нынешней осени.

На этом рынке, оценить емкость и потенциал которого эксперты пока не берутся, конкурентов у Synterra практически нет. Сейчас подобную услугу оказывает только входящий в АФК «Система» «МТУ-Интел» с проектом «Стрим-ТВ». К запуску таких проектов также готовятся столичные операторы фиксированной связи «Корбина телеком» и «Центральный телеграф». В компании уверены, что сумеют занять крупную долю в сегменте IP-телевидения, да и наблюдатели не видят на пути Synterra особых препятствий. «Компания легко добьется своей цели при хорошем менеджменте и существующем режиме благоприятствования: по некоторым данным, владельцам Synterra оказывает поддержку Министерство связи»,— полагает Борис Овчинников. Впрочем, руководство самой компании эту информацию опровергает. СФ

своя игра

На Западе боксерские матчи приносят устроителям сотни миллионов долларов дохода. Евгений Пустовалов и Андрей Шкаликов надеются повторить этот успех в России.

Бойцовский клуб

текст: антон бурсак

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

- Проводить больше матчей — ежемесячно по два-три в Москве и одному в регионах
- Организовать более широкую платную трансляцию поединков на телевидении
- Увеличить свой доход от рекламы путем поиска дополнительных спонсоров

Бывшие профессиональные боксеры Евгений Пустовалов (на фото справа) **и Андрей Шкаликов всегда завидовали зарубежным коллегам.** За границей боксерские матчи — увлекательные шоу с сотнями тысяч зрителей, спецэффектами и баснословными гонорарами. В России поединки боксеров до сих пор проводились в основном между спортивными клубами, а интересны они были разве что профессионалам. Пустовалов и Шкаликов рассудили, что если организовывать в нашей стране матчи по западному образцу — с ярким оформлением, грамотной работой ведущих и массированной рекламой, россияне начнут активно их посещать.

В начале 2005 года предприниматели создали промоутерскую компанию «Пушка». Евгений Пустовалов взял на себя рекламу, маркетинг и финансовое управление, а Андрей Шкаликов сосредоточился на организации боев — поиске боксеров и подготовке к матчам. На сегодняшний день на счету «Пушки» более 15 проведенных матчей в Москве, Челябинске, Подольске и других городах. Бизнесмены составили пятилетний бизнес-план. Если все пойдет, как запланировано, компания, считают ее создатели, уже через полтора года сможет выйти на прибыльность.

В среднем организация боксерского матча в Москве обходится в $50–60 тыс. (не считая расходов на рекламу). В эту сумму входит аренда зала, стоимость пиротехники, а также гонорары спортсменов (как правило, $1–4 тыс.) и ведущего. За счет билетов удается «отбить» около 60% затрат. Остальное приносит реклама спонсоров. К примеру, сейчас о спонсорстве матчей «Пушка» ведет переговоры с Nemiroff. Особую надежду Пустовалов и Шкаликов возлагают на телевидение. Когда компания только начинала, ей самой приходилось платить за трансляцию. С тех пор ситуация изменилась: права на телевизионный показ своих шоу «Пушка» теперь продает. На платной основе фирма организовала трансляцию боев на ТВЦ и ведет переговоры с каналом «Спорт». «В США и Европе основные деньги промоутеры получают от продажи прав на ТВ-трансляцию, мы же пока только начинаем сотрудничество с телевидением»,— говорят создатели «Пушки».

Приблизить срок выхода на прибыльность Пустовалов и Шкаликов рассчитывают в том числе и за счет продуманной политики продвижения. Кое-какую рекламу они размещают на радио, но главную ставку делают на интернет. «Пушка» развивает сразу два популярных веб-ресурса, посвященных боксу. Это позволяет компании за сравнительно небольшие деньги увеличивать число любителей бокса в России и доносить сообщения о своих мероприятиях до широкой аудитории. Убедившись в том, что люди охотно посещают организованные ими матчи за 500–1500 руб., владельцы «Пушки» решили повысить цену, надеясь привлечь более состоятельных поклонников бокса. Так, следующий запланированный матч пройдет в престижном комплексе «Кристалл». Вход будет стоить от $50 до $300. СФ

Для хорошей машины и наших дорог!

Cordiant SPORT W1

Cordiant Sport W1 *предназначена для установки на автомобили с посадочным диаметром колес от 13 до 16 дюймов (Ford Focus, Nissan Almera, Mitsubishi Lancer, Opel Astra, Lada Kalina и др.).*

Безопасность. *На прямых участках сплошные цельные ребра сохраняют надежную курсовую устойчивость, безопасность в виражах обеспечивают усиленные блоки плечевых зон увеличенной площади. Прорези V-образной формы эффективно отводят влагу из пятна контакта, обеспечивая отличную управляемость и прогнозируемое поведение на мокром покрытии.*

Управляемость. *Металлокордный брекер за счет уменьшения общей массы шины и повышения упругости боковин улучшает управляемость автомобиля.*

Комфорт. *Тщательный подбор распределения жесткости протектора и уникальный состав резин с использованием современных высокотехнологичных добавок, значительно повышающих однородность смеси, обеспечивают долговечность и комфорт при эксплуатации данной модели. Асимметричный рисунок протектора эффективно снижает шум от качения.*

175/70R13
175/65R14
175/70R14
185/60R14
185/65R14
185/70R14
195/60R15
195/65R15
205/65R15
205/55R16

Воронеж	"Автошина"	(4732) 39-95-95
Екатеринбург	"Автошинснаб"	(343) 379-39-89
Иваново	ИП Лубянов	(4932) 42-47-59
Иркутск	"Сиб-Снаб"	(3952) 22-55-67
Липецк	"ШинТорг"	(4742) 34-38-04, 36-09-91
Москва	"Автокорд-Трейд"	(495) 771-77-90
Москва	"Север-Авто-М"	(495) 544-21-12
Москва	"Юнипол"	(495) 937-72-34
Н. Новгород	"Линарис"	(8312) 66-81-80, 66-81-70
Новосибирск	"Сибирское колесо"	(383) 334-39-39
Омск	"Автосоюз"	(3812) 57-72-49, 57-91-34
Рязань	"ТФ Рязаньшина"	(4912) 21-000-7
Ростов-на-Дону	"Покрышкино"	(863) 2-905-905
Самара	"Мир Колес"	(8469) 58-67-27, 58-67-09
Тольятти	"Поволжская шин. комп."	(8482) 63-55-55
Челябинск	"Шин-Инвест"	(3512) 67-50-50
Ярославль	"Яршинторг"	(4852) 200-200
Ярославль	"ШинТорг"	(4852) 58-02-30

Товар сертифицирован

дневник наблюдений КОМПАНИИ

ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ, «Ъ»

«Техносила» стала невольным поставщиком для МВД

Технический захват

Управление «К» МВД РФ под эгидой борьбы с контрабандой арестовало на днях склад компании «Техносила» в подмосковных Котельниках.

Крупнейший продавец бытовой техники повторяет судьбу «Евросети», у которой в начале апреля управление «К» арестовало партию телефонов Motorola общим весом 99 тонн и стоимостью около 530 млн руб. Милиционеры тогда посчитали, что груз ввезен в страну с нарушениями закона. Пытаясь оспорить действия борцов с контрабандой, «Евросеть» отправила письма премьеру Михаилу Фрадкову и главе МВД Рашиду Нургалиеву. А Motorola обратилась за помощью к послу США в России. На момент сдачи номера никакой новой информации о том, как сложилась дальнейшая судьба арестованной партии, не поступало.

Теперь «коллекция» управления «К» пополнится бытовой техникой, которая должна была появиться в магазинах «Техносилы». По словам руководителя службы общественных связей РАТЭК Антона Гуськова, на складе ритейлера выставлена милицейская охрана, помещение опечатано и, видимо, планируется вывоз товара общей стоимостью $30 млн.

«Мы опасаемся, что под видом борьбы с контрабандой происходит обыкновенное изъятие товаров с целью его дальнейшей реализации межведомственной коррупционной группой»,— утверждает Гуськов. Случившийся инцидент крайне чувствителен для «Техносилы» еще и потому, что компания собиралась в ближайшее время впервые размещать облигации на 2 млрд руб.

Медная пара

«Связьинвест» может помешать компании «МТУ-Интел» стать лидирующим федеральным оператором ADSL-услуг.

На днях крупнейшая «дочка» «Связьинвеста» «Центртелеком» стала оказывать аналогичные услуги под брэндом Domolink. Между тем «МТУ-Интел» недавно также заявила о желании сделать свой брэнд «Стрим» федеральным. Не исключено, что все «дочки» «Связьинвеста» будут оказывать услуги ADSL-доступа под единым брэндом Domolink. Даже сообща его межрегиональные компании пока уступают «МТУ-Интел» по числу абонентов. Преимущество «МТУ-Интел» и в наличии качественного ТВ-контента.

«Связьинвест» хочет в этом году многократно увеличить свою абонентскую базу. В распоряжении холдинга «последняя миля» — метры телефонного кабеля, ведущие к абоненту. А Южная телекоммуникационная компания, одна из «дочек» «Связьинвеста», уже производит телевизионный контент.

«Замороженное» Подмосковье

Производитель замороженных продуктов «Морозко» инвестирует больше $20 млн в строительство завода в подмосковных Бронницах.

Точная сумма сделки не разглашается, однако, по сведениям **СФ,** новый актив обошелся «Морозко» не более чем в $15 млн. В компании рассчитывают, что после реконструкции завод под Москвой позволит выйти в новые сегменты — замороженных овощей, рыбы и морепродуктов.

цифра

$226,3

млрд стоит теперь «Газпром». На прошедшей неделе российский газовый концерн занял шестое место по размеру капитализации в списке крупнейших мировых компаний.

В прошлый понедельник стоимость акций «Газпрома» выросла на 7%, оставив позади группу компаний Royal Dutch Shell (ее капитализация, по данным Bloomberg, составляет $218 млрд) и Bank of America ($213 млрд). Среди публично торгуемых мировых нефтегазовых компаний «Газпром» теперь занимает третье место после ExxonMobil ($375 млрд) и BP ($242 млрд). Чтобы сравняться по капитализации с ближайшим из списка конкурентом — BP, акции российского монополиста должны подорожать еще на 21 руб.

Причиной такого ошеломительного роста котировок стало расширение доступа иностранных инвесторов к акциям газового гиганта: 7 апреля компания направила в комиссию по ценным бумагам и биржам США (SEC) заявление на регистрацию программы ADR. Теперь в виде ADR инвесторам будет доступно 35% акций «Газпрома» (до этого момента легально иностранцам были доступны лишь 4,42% уставного капитала). Главное следствие этого события — увеличение удельного веса акций «Газпрома» в индексах MSCI компании Morgan Stanley. Инвестфонды, ориентирующиеся на эти индексы (а речь идет о сотнях фондов, включая крупнейшие), неизбежно должны будут пополнить свои портфели его расписками. Ростом котировок своих акций «Газпром» поднял на новые высоты и весь российский фондовый рынок. Индекс РТС в понедельник преодолел планку в 1550 пунктов. □

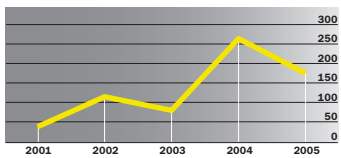
тренд

Жестко стелют

Российский финансовый рынок должен быть очищен от слабых игроков. Законы государственного отбора, установленные новыми правилами регулирования страхового и банковского рынков, будут жестко соблюдаться. Согласно поправкам к закону о страховом деле, вступающим в силу 1 июля этого года, страховые компании с лицензией на общее страхование должны иметь не менее 20 млн руб. уставного капитала. Страховые компании, специализирующиеся на страховании жизни,— 40 млн руб., а компании, желающие заниматься перестрахованием,— 80 млн руб. Этим параметрам сегодня не соответствуют примерно 250 страховщиков. На прошлой неделе заместитель руководителя Федеральной службы страхового надзора Галина Ершова утверждала, что приказ об отзыве лицензий появится сразу же после 1 июля 2006 года. Даже у компаний, которые представят сведения об увеличении капитала 30 июня, есть 99-процентный шанс оказаться в июльском приказе об отзыве лицензий, заявила Ершова. Возможно, это будет одна из крупнейших чисток за последние пять лет, когда страхнадзор по разным причинам отзывал лицензии у горе-страховщиков.

В банковской сфере нежизнеспособных игроков отсеют, подняв планку уставного капитала, в следующем году. 7 апреля 2006 года депутаты Госдумы приняли поправки к законам «О банках и банковской деятельности» и «О Центральном банке РФ». Изменения устанавливают минимальный размер уставного капитала для вновь регистрируемых банков на день подачи ходатайства о госрегистрации в сумме рублевого эквивалента 5 млн евро. Новые требования вступят в силу 1 января 2007 года. □

Сколько лицензий отозвано у страховых компаний*



* Количество лицензий, отозванных у СК по различным причинам в 2001–2005 гг.
Источник: ФССН

О намерении расширить бизнес «Морозко» объявляла еще год назад и уже тогда искала новую производственную площадку — основные мощности компании расположены в черте Петербурга, что ограничивает развитие. Открытие завода в Подмосковье позволяет не только приблизиться к перспективному столичному рынку, но и оптимизировать логистическую цепочку (25% продукции компания продает в Москве, 35% — на региональных рынках, куда доставляет товар через столицу). Привлекает «Морозко» и возможность покупать сырье в Москве по более низким ценам. И хотя в компании намерены сохранить свое производство и головной офис на Васильевском острове, на рынке уже заговорили, что «Морозко» сменит прописку на московскую.

Трансатлантическая NASDAQ

Американская биржа NASDAQ приобрела 14,99% акций Лондонской фондовой биржи (LSE).

Это обошлось NASDAQ в 447,5 млн фунтов стерлингов ($781,5 млн). Объединенный американо-британский оператор становится вторым в мире после Нью-Йоркской фондовой биржи (NYSE). Листинги NASDAQ и LSE в совокупности насчитывают более 6 тыс. компаний с рыночной капитализацией $7,3 трлн. Действия NASDAQ перечеркнули планы европейского оператора Euronext по слиянию с LSE с целью создания европейской фондовой суперплощадки.

Американцы взяли неприступный бастион, на который многократно посягали шведская OM Gruppen AB, германская Deutsche Boerse, Euronext и австралийский инвестбанк Macquarie. Да и сама NASDAQ получила LSE лишь с третьего захода. В 2002 году переговоры застопорились на вопросе о регулировании объединенной площадки. В марте этого года NASDAQ предложила за 100% акций LSE $4,2 млрд, но совет директоров LSE счел цену заниженной. В ходе мартовских переговоров акции LSE подорожали на 30%. Но американцы сделали удачный ход: объявили, что прекращают попытки купить LSE. А месяц спустя, когда держатели акций умерили свои аппетиты, NASDAQ провела кампанию по враждебному поглощению, став крупнейшим акционером LSE. □

LENOVO™ THINKPAD®

МАКСИМАЛЬНАЯ ЗАЩИТА ВАШИХ ДАННЫХ.

Цена 1479$*

Lenovo рекомендует Windows® XP Professional.

Ноутбук Lenovo ThinkPad R52

ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ:
Технология Intel® Centrino® для мобильных ПК
Процессор Intel® Pentium® M 740 (1.73 ГГц)
Сетевой адаптер Intel® PRO/Wireless (802.11a/b/g)
Операционная система Windows® XP Professional
Память 512 МБ / Жесткий диск 40 ГБ
CD-RW\DVD-ROM Combo
Модем 56K V.92, Gigabit Ethernet
ИК-порт, Bluetooth, IEEE 1394
Время работы до 5,7 часов
(P/N: UJ3CLRT)

Ноутбуки Lenovo ThinkPad по цене от 890$**

УНИКАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ
Active Protection System™ – система активной защиты жесткого диска.
Rescue and Recovery™ – восстановление данных и системы.
Fingerprint Reader – сканер отпечатков пальцев.

Ноутбук Lenovo ThinkPad с технологией Intel® Centrino® для мобильных ПК обеспечивает бесперебойную работу, даже при системных сбоях и вирусных атаках. В любых ситуациях Ваши данные не пропадут.

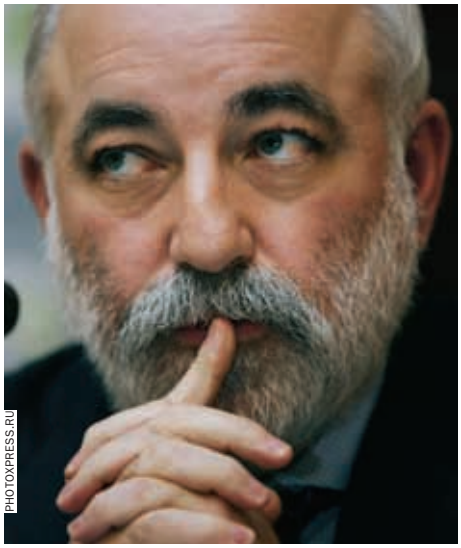
Закажите прямо сейчас.
Найдите ближайшего дилера на сайте lenovo.com/ru или позвоните по телефону 8 800 200 6442

intel inside centrino MOBILE TECHNOLOGY

lenovo

© Copyright Lenovo 2006. Все права защищены. Lenovo, логотип Lenovo, ThinkPad и Rescue and Recovery являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками компании Lenovo. IBM, название IBM и логотип IBM являются зарегистрированными товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах. Intel, логотип Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside, Intel Centrino, логотип Intel Centrino и Pentium являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation или ее подразделений в США и других странах. Microsoft и Windows являются зарегистрированными товарными знаками Microsoft Corporation в США и/или других странах. Другие названия и товарные знаки могут быть собственностью других владельцев. Предложение действительно до конца апреля 2006 г. *Ориентировочная цена продажи ThinkPad на момент подписания в печать. **Lenovo ThinkPad R50e (P/N UR0S3RT). Цены зависят от конфигурации. Реселлеры устанавливают цены самостоятельно, поэтому цены реселлеров для конечных пользователей могут отличаться от указанной. Предложения адресованы только корпоративным пользователям и зависят от наличия продукции. Предложение исключает любые другие маркетинговые акции и специальные условия. Указанные цены не включают применимые налоги и сборы. Компания Lenovo оставляет за собой право изменять предложения и спецификации в любой момент без уведомления. Изображения моделей приведены только для иллюстрации. Компания Lenovo не несет ответственности за погрешности в иллюстрациях и типографские ошибки. Рекламная информация не является офертой.

товар сертифицирован


PHOTOXPRESS.RU

«Приватное» дело

Глава группы «Ренова» Виктор Вексельберг (на фото) оценил свою деловую репутацию в $90 млн. Именно такой компенсации владелец СУАЛа и миноритарный акционер «Связьинвеста» потребовал от владельца украинской группы «Приват» Игоря Коломойского. Тот, подав иск в окружной суд Массачусетса, утверждает, что потерял на Никопольском заводе ферросплавов (НЗФ) «сотни миллионов долларов» из-за действий Вексельберга, главы «Евразхолдинга» Александра Абрамова и зятя украинского экс-президента Леонида Кучмы Виктора Пинчука.

В июне 2005 года Абрамов и Вексельберг договорились с Пинчуком о приобретении контрольного пакета НЗФ. Но спустя пару месяцев завод согласно решению Высшего хозяйственного суда Украины был возвращен государству.

Наблюдатели заговорили о том, что НЗФ, скорее всего, достанется давно претендовавшей на него группе «Приват». Ведь инициировавшая «оранжевую» деприватизацию премьер-министр Украины Юлия Тимошенко считалась главной покровительницей Коломойского. Однако в сентябре Тимошенко была отправлена в отставку. Видимо, именно поэтому Игорь Коломойский уступил 16% из имевшегося у него 26-процентного пакета НЗФ российскому бизнесмену Дмитрию Босову.

Вспомнить о перипетиях вокруг НЗФ главу «Привата», очевидно, заставили результаты недавних выборов в Верховную раду. По числу набранных голосов «Блок Юлии Тимошенко» занял второе место после пророссийской «Партии регионов», финансируемой Виктором Пинчуком и его деловым партнером Ринатом Ахметовым.

Таким образом, судебные разбирательства в Массачусетсе позволяют Коломойскому не только и не столько получить НЗФ, сколько дискредитировать конкурирующие с Тимошенко финансово-политические группировки, тем самым способствуя возвращению ей премьерского титула.

Градус борьбы

Остановив ввоз в Россию молдавских и грузинских вин и коньяков, главный санитарный врач России Геннадий Онищенко (на фото) потребовал изъять из оборота завезенный ранее алкоголь. При этом он пообещал, что Роспотребназдор «сделает все, чтобы не допустить перемаркировки этой продукции под вино других стран и ее продажи в другом обличии», и предупредил импортеров, что они теперь несут ту же ответственность за нарушение прав потребителей, как и производители, со всеми вытекающими последствиями.

Цена вопроса — $700 млн. Именно в такую сумму импортеры оценивают общий объем ввезенного и снятого с полок магазинов вина. Российский винный рынок практически парализован: доля молдавских вин составляет 25–26%, грузинских — 4,5%, а в сегменте дешевых вин (около 80 руб. за бутылку) на молдавские приходится 70% продаж.

Кишинев уже готов «покаяться», признать политические ошибки и даже вновь пересмотреть правила таможенного контроля на границе между Приднестровьем и Украиной, чтобы спасти остановившуюся отрасль. Тбилиси спешно ищет возможности диверсификации экспорта, собирается вывезти все свое вино

ИТАР-ТАСС

из России, упростив процедуру реимпорта, и снова грозит выходом из СНГ.

А Геннадий Онищенко начинает новое наступление: в Москве уже приостановлена продажа 7570 л вина из Аргентины.

Он ее продал!

Основателю сети туристических агентств «Магазин горящих путевок» Андрею Озолиню наконец удалось найти покупателя на свой бизнес. 100% акций «Магазина» за $5,5 млн приобрел туристический холдинг «Туральянс», владеющий розничной сетью «Куда.ru». Впервые о намерении продать свою сеть Озолинь заговорил еще в 2002 году, и «Туральянс» был одним из первых, кто получил от него предложение. Стоимость «Магазина» тогда оценивалась в $5–7 млн. Однако заключению сделки препятствовала финансовая непрозрачность сети. «Туральянс» к тому же активно развивал собственный розничный проект — «Куда.ru».

В феврале 2005 года стало известно, что Озолинь возобновил переговоры с «Туральянсом», причем, по слухам, запросил уже $8 млн. Кроме того, создатель «Магазина горящих путевок» обсуждал возможную сделку с питерским холдингом Top Union и ВАО «Интурист». На этот раз «Туральянс» согласился на покупку, причем без проведения обычного в подобных случаях аудита.

По словам председателя совета директоров «Туральянса» Александра Комарницкого, благодаря покупке «Магазина горящих путевок» его компания возьмет под контроль 10% розничных продаж турпутевок в России. Андрей Озолинь же помимо денег получил место в совете директоров «Туральянса». Кроме того, ему и его партнеру Сергею Агафонову, сохранившему за собой пост гендиректора «Магазина», достанутся 1,5% акций холдинга. И Озолинь убежден, что в течение полутора-двух лет они «значительно вырастут в цене».

Бальзам для сенатора

У ведущего дальневосточного производителя алкоголя и молочной продукции группы компаний «Синергия» неожиданно обнаружился высокопоставленный бенефициарий — член Совета федерации Валентин Завадников (на фото).

В сферу лоббистских интересов Завадникова входят вопросы, далекие от пищепрома. Последние годы сенатор уделял внимание главным образом проблемам тарифной политики для ГЭС и реформирования естественных мо-

PHOTOXPRESS.RU

нополий, а теперь подключился к продвижению одного из нацпроектов — «Доступное и комфортное жилье гражданам России». Саратовскую область в Совете федерации зампред правления РАО «ЕЭС России» начал представлять уже в 2001 году, а с недавних пор он возглавляет комитет Совета федерации по промышленной политике.

Пока Завадников занимался стратегическими отраслями, укрепился бизнес «Синергии», в которой в 2000 году будущий сенатор выкупил 33-процентный пакет. По итогам 2005-го чистая прибыль группы компаний, контролирующей до 35% оборота алкоголя на Дальнем Востоке, составила 381 млн руб. И недавно руководство «Синергии», владеющей десятком заводов и фабрик, даже предположило, что в 2007 году выйдет на IPO на альтернативной площадке Лондонской фондовой биржи.

Однако до этого «Синергии» пришлось раскрыть информацию о бенефициариях в связи с выпуском облигационного займа в 1 млрд руб. Часть вырученных денег пойдет на развитие нового проекта «Винные лавки Саввы Водочникова» и первого федерального брэнда компании — водки «Русский лед». Так что, владея приличным пакетом «Синергии», Завадников и в дальнейшем может рассчитывать на солидные доходы от алкогольного бизнеса.

Заговор десятилетия

Агенты ФБР арестовали Евгения Плотника и Станислава Шпигельмана, аналитиков двух ведущих американских инвестбанков Goldman Sachs Group Inc. и Merrill Lynch & Co. Их и арестованного в ноябре 2005-го бывшего сотрудника Goldman Sachs Дэвида Пайчина обвиняют в создании одной из самых значительных инсайдерских схем за последние 10 лет.

Ранее чиновникам Комиссий по ценным бумагам США показалось подозрительным, что оживленная торговля акциями Adidas-Salomon и Reebok началась еще до того, как было объявлено о сделке. Настоящую тревогу забили, когда стало известно, что 63-летняя хорватская швея за два дня заработала на американской бирже $2 млн с помощью интернета. В ходе расследования выяснилось, что ее племянник Дэвид Пайчин получил от Станислава Шпигельмана информацию о шести готовящихся сделках. Он не только торговал ценными сведениями, но и передавал их родственникам, которые покупали акции в преддверии быстрого роста. Эту схему аналитики придумали два года назад в русской бане на Манхэттене. Информацию заговорщики добывали, не ограничиваясь банальными расспросами участвующих в организации сделки коллег. Подкупали даже танцовщиц из ночных клубов, где любили бывать интересующие злоумышленников инвестбанкиры. Кроме того, им удалось внедрить двух своих людей в типографию в Хартфорде, где печатается журнал Business Week. «Типографские» шпионы узнавали о том, какие акции получили рекомендации роста у аналитиков из конкурирующих банков.

От действий заговорщиков пострадала не одна компания: они продавали информацию о продаже Procter & Gamble Gillette и покупке Novartis AG компании Eon Labs. Сами участники заговора успели заработать около $6 млн. □

три вопроса

Инвестиционный фонд Alfa Capital Partners (ACP) намерен инвестировать $120 млн в расширение сети фитнес-клубов World Class и ее выход в новый демократичный сегмент рынка. Об амбициозных планах World Class рассказала президент и основатель компании Ольга Слуцкер.

«Секрет фирмы»: На что вы потратите $120 млн?

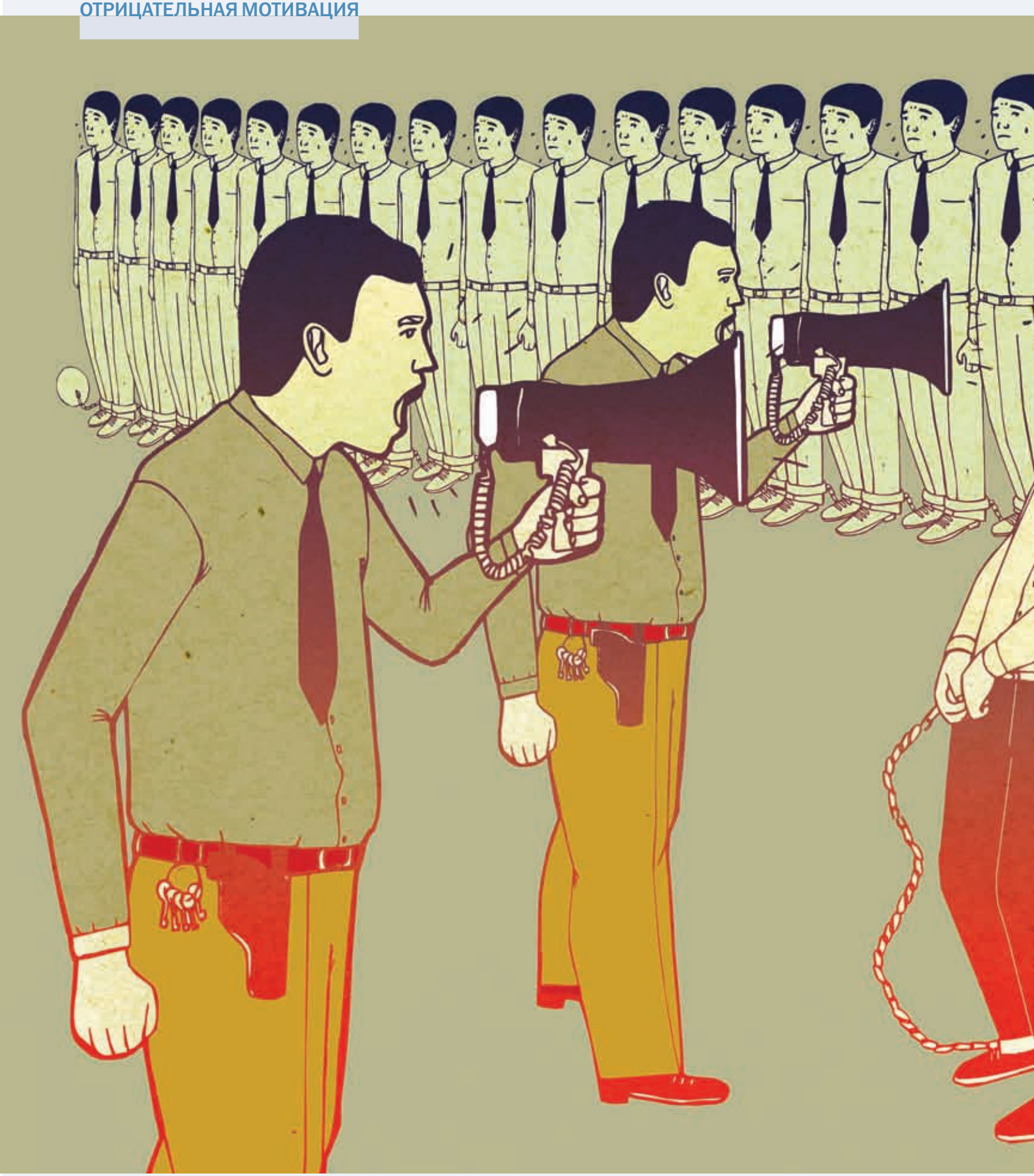
Ольга Слуцкер: На приобретение новых клубов и региональных сетей. Кроме того, мы будем активно развивать средний сегмент — запускаем демократичную сеть «Физкульт». Сейчас уже открыт фитнес-клуб под новым брэндом в Ростове, скоро откроется и первый клуб в Москве.

СФ: Вы выходите в средний сегмент потому, что потенциал роста премиальной сети исчерпан?

ОС: Мы будем продолжать развивать премиальный рынок, так как его потенциал еще далеко не исчерпан. На наш взгляд, спрос на качественные фитнес-услуги есть на всех рынках, хотя, безусловно, наибольшего роста мы ожидаем именно в среднем сегменте.

СФ: Заявленная сумма сделки — очень большая для компании с оборотом $55 млн. Контроль над проектом перешел к ACP?

ОС: ACP выкупил неконтрольный пакет акций World Class. Я сохранила пост президента и возглавила совет директоров. От ACP в совет директоров вошли главный управляющий директор Ричард Собел и старший управляющий директор Дэниел Вулф. □



лаборатория

ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

управление наказаниями →с50
производительность труда →с54
продвижение →с58
звезды маркетинга →с61

Философия наказания сотрудников превращает обычные организации в компании-тюрьмы. И все же отрицательная мотивация не менее значима для управления людьми, чем позитивная.

Штрафной угар

текст:
юлия фуколова
дмитрий лисицин
иллюстрация:
мария краснова-шабаева

Фактор страха

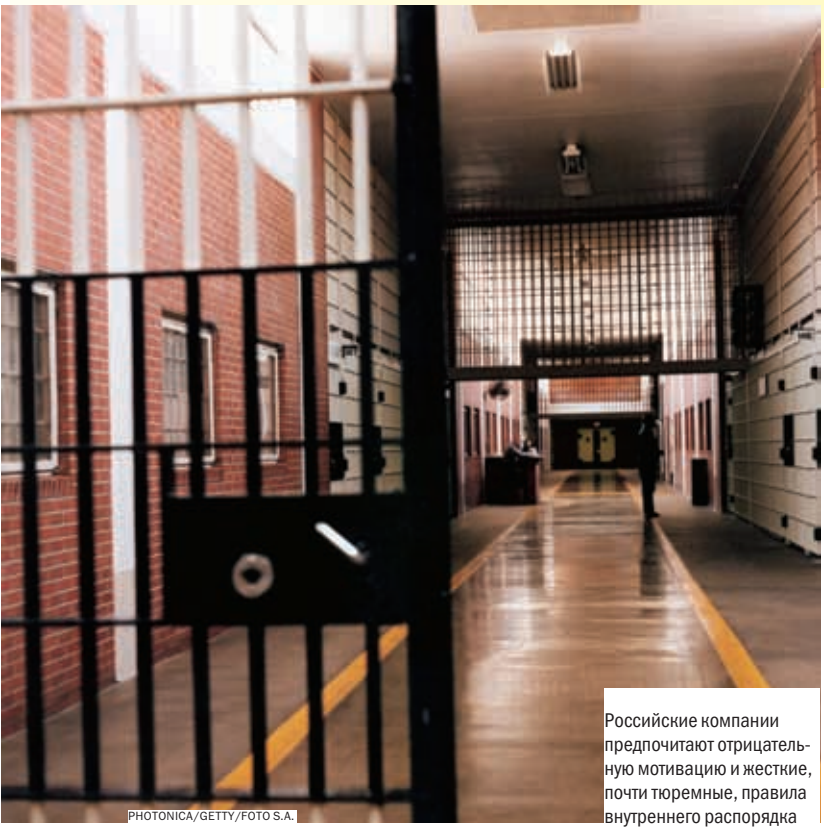
«НА МОИХ ГЛАЗАХ МЕНЕДЖЕР опустил 50-долларовую купюру в измельчитель для бумаги. Так оштрафованному сотруднику дали понять, что компания не присваивает себе его зарплату: он просто не заработал эти деньги»,— вспоминает бывший сотрудник московской торговой компании. А маркетологу из Санкт-Петербурга Анне Чулковой довелось работать в компании, где минута опоздания каралась штрафом 500 руб. Кроме того, руководители отслеживали, какие интернет-сайты сотрудница посещает, и в конце концов Анну уволили за несанкционированное общение на форуме маркетологов.

Как показывают результаты исследования, проведенного недавно Национальным союзом кадровиков по заказу «Секрета фирмы», отрицательная мотивация пользуется большим успехом у российских работодателей. Мы собрали ответы 526 компаний и впервые приоткрыли практику наказаний, принятую в российском бизнесе.

15% опрошенных считают, что без наказаний невозможно управлять людьми, особенно в России, а 6% и вовсе полагают, что это лучший способ мотивации. Впрочем, 79% оказались более сдержанными: они ответили, что наказания полезны, но в небольших дозах, а также в исключительных случаях и в отношении отдельных сотрудников.

Под отрицательной мотивацией обычно понимают все, что связано с материальными и моральными наказаниями. Подавляющее большинство, 88% компаний, наказывают сотрудников систематически или время от времени. 74% используют штрафы, по 30% прибегают к публичному порицанию и моральному давлению, выговоры и воспитательные беседы предпочитают 19% компаний, а 17% практикуют немедленное увольнение нарушителя.

На создание отрицательной мотивации нацелен и тотальный контроль за рабочим временем сотрудников. Во многих компаниях действуют жесткие правила внутреннего распорядка. Так, 63% опрошенных фирм посто-



PHOTONICA/GETTY/FOTO S.A.

Российские компании предпочитают отрицательную мотивацию и жесткие, почти тюремные, правила внутреннего распорядка

88% компаний наказывают сотрудников систематически или время от времени. 74% используют штрафы, по 30% прибегают к публичному порицанию и моральному давлению, а 17% тут же увольняют нарушителя

янно или иногда фиксируют время прихода и ухода работников, 29% контролируют посещение интернет-сайтов, перлюстрацией электронной почты занимаются 25% фирм. Наконец, 24% прослушивают телефонные разговоры (подробнее результаты исследования см. на сайтах www.sf-online.ru и www.kadrovik.ru).

«Негативная мотивация в российских компаниях действительно доминирует»,— комментирует председатель Национального союза кадровиков Софья Данилкина. А руководители компаний, утверждающие, что предпочитают исключительно позитивные стимулы, скорее всего лукавят. «Мы проводили аудит систем мотивации во многих фирмах, и более чем в половине из них схема, которую руководство подает как премиальную и стимулирующую, по факту является наказующе-штрафной,— утверждает генеральный директор „Экопси консалтинг" Марк Розин.— Сотрудникам предлагают очень низкую базовую зарплату, а остальное считают премией. Но при этом существует масса условий, когда размер премии урезают. На постсоветском пространстве большая часть промышленных предприятий использует именно такую систему мотивации».

Почему же российские компании так любят наказывать сотрудников, и является ли эта практика порочной?

Бить или не бить

ТЕОРЕТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ рассуждают о том, что людей надо стимулировать позитивными методами, доверять им, тогда как постоянное давление со стороны работодателя неэффективно. Нобелевский лауреат по экономике Кеннет Эрроу считает, что «доверие — это товар, и у него есть реальная экономическая и практическая ценность: он повышает эффективность системы в целом». Американский социолог Фрэнсис Фукуяма также говорит, что недоверие налагает на экономическую деятельность что-то вроде дополнительной пошлины: «Люди, не доверяющие друг другу, могут сотрудничать лишь в рамках системы формальных правил и регламентаций. Весь этот аппарат приводит к росту того, что экономисты называют операционными издержками».

В глобальном плане с этим мнением никто не спорит. Однако на практике ситуация с наказаниями далеко не так однозначна. Например, теоретик права XVII века Гуго Гроций детально обосновал необходимость наказаний. Без них, по его мнению, «несправедливости будет становиться все больше»: «Необходимо как можно скорее отнять привлекательность у порока, чего нельзя достигнуть иначе, как отняв у сладости приятность каким-нибудь последующим страданием». «Те, кто делает упор на положительную мотивацию, правы, но это верно только для узкой группы людей. Скажем, если руководить профессорским коллективом или маленькой компанией, где сотрудники разделяют общие ценности,— отмечает генеральный директор экономико-правовой школы ФБК Сергей Пятенко.— Но если рабочая сила иная, то во многих случаях можно и нужно использовать жесткие дрессировочные методы, характерные для периода становления капиталистической мануфактуры или для современных развивающихся стран».

Психологи давно определили, что стремление к успеху и избегание неудачи — два основных мотива личности. Другое дело, что у конкретного человека та или иная система может быть развита сильнее. Внешняя среда тоже накладывает определенный отпечаток. «Разрабатывая новую систему мотивации для производственных компаний, нам нередко приходилось оставлять и прежнюю штрафную систему,— рассказывает Марк Розин.— Это связано с тем, что рабочих слишком долго воспитывали в среде, которая стимулирует избегание неудач, и так быстро людей не переделать».

Логика подсказывает, что при наличии двух подобных фундаментальных мотивов любая система мотивации также должна

складываться из двух составляющих: поощряющей и предостерегающей. Однако если о «светлой» стороне мотивации написаны горы трактатов, то использование карательных мер изучено до обидного мало. В целом же картину можно описать так. Роль положительной мотивации заключается в том, чтобы стимулировать достижения и инициативу. А у отрицательной есть своя, более узкая, но не менее важная задача — повышение исполнительской дисциплины. Страх, состояние дискомфорта не способны стимулировать творческую работу, зато именно эти чувства мотивируют людей чего-то не делать: не опаздывать, не совершать ошибок, не выходить за рамки дозволенного.

Помимо дисциплины, отрицательная мотивация способна повлиять и на интенсивность труда. Американский психолог и исследователь Фредерик Герцберг придумал оригинальный прием под названием KITA, который расшифровывается как a kick in the ass («пинок под зад»). Самый простой способ заставить человека трудиться — дать ему KITA, потому что улучшение условий труда (изменение гигиенических условий, повышение жалованья, введение дополнительных льгот) не дает длительного эффекта.

Российские работодатели весьма преуспели в использовании KITA. Однако изощренная система наказаний, дополненная профессиональными методами контроля за сотрудниками, способна превратить организацию в тюрьму.

Новый феодализм

СОВРЕМЕННЫЙ ФРАНЦУЗСКИЙ ФИЛОСОФ Мишель Фуко в своей книге «Надзирать и наказывать» описывал разные модели наказаний в истории человечества. Как оказалось, многие российские компании с их суровыми внутренними правилами недалеко ушли от эпохи абсолютной монархии.

«Государство — это я!»,— говорил Людовик XIV. Всякое преступление в таком государстве — личное оскорбление самому королю. А наказание — ответ монарха преступнику, своего рода поединок между ними. Авторитарные российские руководители тоже могут сказать: «Компания — это я!» В таких организациях право поощрять и карать является исключительной привилегией хозяина, причем наказание носит внезапный и исключительно персоналистический характер — совсем как ответ справедливого монарха на дерзость подданного. Способность же переносить это давление считается едва ли не ключевой компетенцией подчиненных.

Страх, состояние дискомфорта не способны стимулировать творческую работу, зато именно эти чувства мотивируют людей чего-то не делать: не опаздывать, не совершать ошибок, не выходить за рамки дозволенного

«Система работает просто. Приходит новый человек, к нему сначала присматриваются, а потом вешают на него большое количество обязанностей. И спустя неделю начинают жестко спрашивать выполнение. Причем те, кто не сопротивляется, владельцу неинтересны: он их довольно быстро увольняет. А на оставшихся начинает давить еще больше»,— рассказывает бывший сотрудник крупного агропромышленного холдинга. По его словам, владелец компании может позвонить менеджеру домой в 10 вечера и задать какой-нибудь мелкий вопрос: «А знаешь ли ты, сколько мы тратим на содержание такого-то склада? Связался ли твой подчиненный с N?»

Кроме того, бизнес агрохолдинга подвержен сезонным факторам, и компания регулярно сокращает персонал, а потом снова расширяется. «На моей памяти подобное происходило раз пять-шесть. Менеджеры с трудом выдерживают такой темп, над всеми постоянно довлеет страх урезания зарплаты и сокращения»,— продолжает источник СФ. Наконец, как средство экзекуции холдинг активно использует штрафы. Серьезная опасность возникает в случае непосредственного столкновения с владельцем, когда нарушение оказывается в поле зрения руководителя. Так, повар компании, который всегда должен находиться в кухне, был уволен толь-

ВЫСТАВКА

18 апреля Москва
16.00–20.00
Отель «Рэдиссон САС Славянская», пл. Европы, 2 (м. Киевская)

20 апреля Санкт-Петербург
16.00–20.00
Гранд-отель «Европа», ул. Михайловская, 1/7 (м. Невский проспект)

WWW.2EDU.RU 2EDU ОБРАЗОВАНИЕ ДЛЯ ВЗРОСЛЫХ

Образование для взрослых людей /POSTGRADUATE EDUCATION/

Второе высшее образование
2–3 года, диплом о высшем образовании

Профпереподготовка
1 год, диплом о переподготовке

Магистратура
2 года, диплом магистра, платная/бесплатная

Аспирантура
3–4 года, диплом кандидата наук, платная/бесплатная

Краткосрочные курсы
Компьютерные, языковые

ОБУЧЕНИЕ ЗА РУБЕЖОМ
Магистратура, аспирантура, стажировки, иностранные языки, учеба+работа, учеба+отдых

Стипендиальные программы
Стипендии для обучения за рубежом

Развитие карьеры
Консультации специалистов, презентации, мастер-классы

/ СТУДЕНТАМ /

/ МЕНЕДЖЕРАМ /

/ МОЛОДЫМ УЧЕНЫМ /

/ СПЕЦИАЛИСТАМ /

Вход на выставку свободный! Пожалуйста, зарегистрируйтесь на сайте www.2edu.ru
Подробности по телефону (495) 933-1098

Всем посетителям справочник в подарок!

ко за то, что самовольно вышел в коридор и в этот момент попался на глаза проходившему мимо владельцу.

По тому же принципу абсолютной монархии работает крупная сеть магазинов парфюмерно-косметических товаров и бытовой химии. Ее директор и хозяин, по словам одного из менеджеров этой фирмы, лично решает все финансовые вопросы вплоть до замены разбитого стекла на лестничной клетке. Большая часть штрафов назначается также самим директором, на его усмотрение остается и размер денежных взысканий.

«Давление на менеджмент было почти непрерывным,— вспоминает бывший сотрудник этой сети.— Словами не передать, что творилось на совещаниях. Например, один из менеджеров решил поспорить с директором, апеллируя к учебникам по экономике. Но хозяин компании ответил коротко: „Встал! Уволен!"»

С рядовыми сотрудниками руководитель сети тоже не церемонился. Он приезжал в магазины и, замечая нарушения, повышал на сотрудников голос. Эффект действительно оказывался положительным: все начинали очень интенсивно работать. Скажем, компания старалась максимально быстро открывать свои точки, чтобы не переплачивать за аренду неработающего магазина. Поэтому директор часто приезжал перед открытием, «работал голосом» и давал срок два дня. После такого «ускорения» люди работали днем и ночью, и через два дня магазин открывался. «Мне было неприятно такое отношение, но одно я знаю точно: если бы в организацию, где я работаю сейчас, пришел мой прежний руководитель, мы бы продавали в пять раз больше»,— делится источник **СФ.**

«Давление было непрерывным. Словами не передать, что творилось на совещаниях. Один менеджер решил поспорить с директором, апеллируя к учебникам по экономике. Но хозяин ответил коротко: „Встал! Уволен!"»

Персонал на ладони

Жесткий контроль над подчиненными — отнюдь не изобретение XXI века. В свое время Генри Форд организовал специальный «социологический департамент», сотрудники которого ходили по домам работников и, в частности, выясняли, играют ли те в азартные игры, употребляют ли алкогольные напитки и т. п.

В крупных компаниях (таких, как Tesco, Marks & Spenser, Sainsbury, Boots and Homebase и B&Q) сотрудников иногда заставляют носить с собой специальные электронные приборы, фиксирующие маршруты передвижения и время, затраченное на дорогу от одного склада до другого. И некоторые работодатели вычитают из зарплаты работников деньги за то время, которое было потрачено на личные дела.

По данным Американской ассоциации менеджеров, компании все активнее используют достижения современной техники для слежки за персоналом. Главные причины — стремление к повышению производительности труда и забота о безопасности. Например, 26% работодателей увольняли сотрудников за нецелевое использование интернета, 25% — за нецелевое использование электронной почты, 6% — за несанкционированное использование телефона.

Мониторинг использования компьютера в рабочее время приобретает все более причудливые формы. Так, 36% компаний следят за содержанием работы, включая каждое нажатие на клавишу и время, проведенное за компьютером. В 82% случаев компании предупреждают сотрудников о том, что все их файлы сохраняются в базе данных и доступны для просмотра, а в 86% — о мониторинге электронных посланий.

Исследования показывают, что растет число компаний, применяющих системы видеослежения. В 51% организаций системы видеонаблюдения установлены для предотвращения воровства и саботажа, 10% работодателей ведут видеозапись деятельности некоторых категорий работников, а 6% — всех сотрудников без исключения. При этом в 15% случаев сотрудников не ставят в известность о видеосъемке.

Источник: HRM.ru

ВПЕРВЫЕ
Выставка «Дистанционные технологии в корпоративном обучении»
Для IT-директоров и директоров по персоналу
19 апреля
«Шератон Палас Отель», ул. 1-я Тверская-Ямская, 19
11.00–15.00
WWW.HRM.RU HRM КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
• Лидеры рынка
• Новейшие разработки
• Успешный опыт внедрения
• Консультации специалистов
Регистрация и получение приглашений:
(495) 933-1098
hrm@hrm.ru / www.hrm.ru

Уголовный кодекс корпорации

АВТОРИТАРНОЙ СИСТЕМОЙ модель наказаний не исчерпывается. По мнению Мишеля Фуко, цель наказания — не только покарать преступника, но и препятствовать повторению его проступка другими людьми. Так вместо неограниченной власти монарха появляется судебная система, которая фиксирует все преступления, классифицирует их и адекватно наказывает за каждый проступок. Только у преступника отнимают не жизнь, а конфискуют его личное время. Именно по этому принципу функционирует современная пенитенциарная система. И точно так же поступают некоторые российские компании.

Во многих организациях установлена система автоматического контроля доступа. Как рассказывают бывшие сотрудники ЛУКОЙЛа, опоздание и ранние уходы с работы у них считаются нарушением дисциплины, и напротив фамилии такого сотрудника в системе появляется красная полоска. Несколько красных полосок — лишение премии. В другой нефтяной корпорации из-за карточек доступа случился курьез. Эта компания обычно ограничивает передвижение по зданию временных сотрудников: их карточки не работают по выходным и автоматически деактивируются в 20.00. Карточка одной из сотрудниц перестала открывать двери как раз в тот момент, когда она пошла в туалет. И только после получасового стука в дверь задержавшийся на работе коллега сумел освободить девушку.

Четкая система наказаний существует и в ИТ-компании «Ассоциация CBOSS». В зависимости от проступка (допустим, опоздания) сотруднику могут поставить от 0,1 штрафного балла до 10 баллов (1 балл соответствует 3% зарплаты). Максимально можно лишить работника 30%, то есть полного размера премиальных выплат. «Постоянная угроза наказаний сильно давит на психику. Понимал, что нужно концентрироваться и работать, иначе наложат взыскание, но сама мысль об этом лишала меня концентрации»,— признается бывший сотрудник этой компании.

Однако в компании уверены в правильности такого подхода. Как считает Роман Сафронов, заместитель директора по персоналу «Ассоциации CBOSS», «у всех успешных компаний есть система наказаний и, вероятно, именно за счет этого они добились успехов. Страх наказания дисциплинирует и мотивирует часть сотрудников. Вопрос только в размере, адекватности и механизме их применения». И добавляет: «Если сотрудник не выполняет трудовые функции, в частности не соблюдает график рабочего времени, то закон требует дисциплинарного взыскания. Для нормальных людей, понимающих, для чего это нужно, никаких проблем здесь нет. Просто кто-то приемлет такие правила, а кто-то нет».

Граница прочности

ДАЖЕ УСПЕШНЫЕ ПРИМЕРЫ применения системы наказаний обнаруживают несколько серьезных проблем. С одной стороны, можно добиться очень высокого уровня исполнительской дисциплины, но когда контроль по каким-то причинам ослабевает, появляются сплоченные группы людей, которые начинают бездельничать.

Кроме того, последовательное и тотальное применение системы негативной мотивации приводит к тому, что в компаниях выживают люди только одного типа — дисциплинированные, исполнительные и согласные с тем, что их наказывают. А инициативные и творческие сотрудники быстро уходят.

Наконец, многие компании слишком увлекаются и перестают ощущать границу психологической прочности сотрудников.

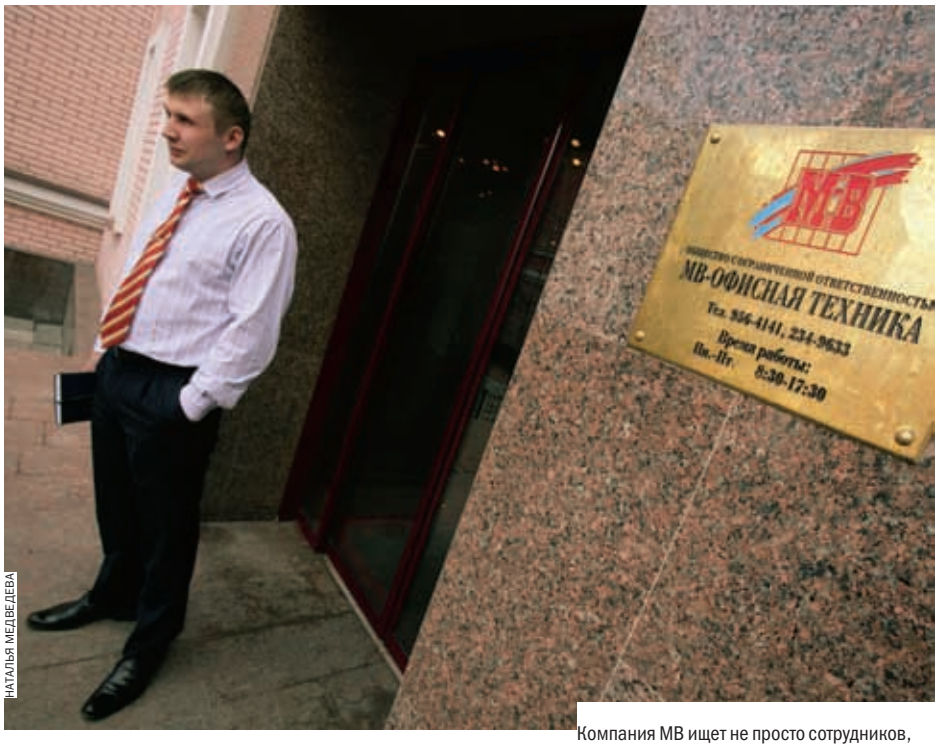
«Если удары током следуют беспорядочно, то собака ложится и даже не пытается избежать их приближения. Избыточное наказание ведет к феномену „выученной беспомощности", и оно перестает мотивировать даже на соблюдение правил».

За этой чертой люди ломаются и перестают верить, что избежать наказания в их силах. «Если собаку бить током в определенный момент, ее можно обучить, например, не делать чего-то,— говорит Марк Розин.— А если удары током следуют беспорядочно, то животное ложится и даже не пытается избежать их приближения. Избыточное наказание ведет к феномену „выученной беспомощности", оно перестает мотивировать даже на соблюдение правил».

И самое главное: как бы верно ни была выстроена система контроля и наказаний, она не может существовать сама по себе. Без альянса с положительной мотивацией она просто не будет работать. СФ

О СИСТЕМЕ НАКАЗАНИЙ В КОМПАНИИ МВ НА РЫНКЕ ДАВНО ХОДЯТ ЛЕГЕНДЫ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ РАЗОБРАТЬСЯ, НА ЧЕМ ДЕРЖИТСЯ ЭТА СИСТЕМА. **текст:** дмитрий лисицин

Кнут и ролик



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

Компания МВ ищет не просто сотрудников, а тех, кто сумеет выжить, работая здесь

Прогулка по замку

У САМОГО ВХОДА В ОФИС МВ меня встретила сотрудница компании: «Вы журналист? Покажите паспорт!» Как будто в паспорте написано, кем я работаю. Какое-то время я простоял на проходной, потому что охрана не могла определить, кто будет провожать меня до двери на обратном пути. А потом спросил у девушки, что будет, если меня никто не проводит. «Придется ночевать здесь»,— пошутила она.

Но мне было не смешно. У компании МВ (продажа офисной техники) на рынке труда недобрая слава. На интернет-форумах, где обсуждают черные списки работодателей, количество эмоциональных комментариев в ее адрес насчитывает не одну страницу. «Хотите устроиться в МВ? Отличная мысль, если вам нужно похудеть килограмм на десять»,— едко замечает бывшая сотрудница.

Как рассказывает бывший программист МВ Михаил Гричик, в комнате, где он работал, висел плакат: «Обращаться по отчеству или на вы запрещается, иначе тебе штраф». Над кофемашиной красовалась надпись, что тот, кто использует последнюю порцию кофе и воды и не заправит машину вновь, будет подвергнут штрафу в $50. По словам Михаила, одного программиста, нарисовавшего не слишком красивый интерфейс, заставили выводить мелками на асфальте перед входом в офис: «Я, ФИО, не умею писать простые программы». Сотрудник отказался это делать и уволился. Тогда в кабинетах программистов в назидание повесили пакеты с мелками и плакат: «Я, ФИО, не умею писать простые программы». «Еще руководство любит пользоваться громкоговорителями,— говорит Михаил Гричик.— Если, например, кто-то вышел на обед и не отметил свою отлучку, на весь офис раздается приказ: „Сидоров Иван! Вернись на свое рабочее место!"»

Программиста, нарисовавшего не слишком красивый интерфейс, заставили мелками перед входом в офис рисовать на асфальте: «Я, ФИО, не умею писать простые программы»

Кажется, что обстановка в компании не самая комфортная.

Корпоративная юстиция

НО В ЦЕЛОМ ВПЕЧАТЛЕНИЕ ОБ МВ оказалось вполне благоприятным: автоматические стеклянные двери, никакого обыска и металлоискателей. Правда, на стенах висят объявления, что в здании ведется видеонаблюдение, а сотрудников по громкоговорителю постоянно просят кому-то позвонить. Голоса сверху, кажется, только подстегивают сейлзов. Так что компания

похожа не на тюрьму, а скорее на галеру, где барабанный бой помогает гребцам работать быстро и слаженно.

«Система негативной мотивации была создана в МВ после кризиса 1998 года»,— рассказывает владелец компании Кирилл Марушин. Тогда, в условиях потери компаниями капитала, требовалось увеличить объемы продаж, и МВ отлично справилась с этой задачей. В ситуации, когда у людей не было уверенности в будущем, негативная мотивация оказалась хорошим способом заставить их работать. Марушин не без гордости говорит, что в те годы компания зарабатывала даже больше, чем сейчас. По его словам, именно психологией дефолта объясняется то, что все штрафы в МВ начисляются в долларах. «Тогда было совершенно иное восприятие доллара: все считали, что оштрафовать на доллар — это серьезное наказание»,— объясняет владелец.

В МВ существует четкая классификация проступков и санкций. Как говорит руководитель администрации компании Владислав Сивер, все нарушения делятся на три вида. Во-первых, штрафы за опоздания на работу. Их автоматически выносит всем нарушителям программа MB Server. Цена опоздания — $1 за минуту. Во-вторых, штрафуют за производственные ошибки, которые ведут к потере денег или товара компании. Этот штраф назначает руководитель, который обнаружил ошибку, а размер зависит от нанесенного ущерба.

Наконец, по словам Сивера, существуют и административные штрафы. В компании есть набор правил, с которыми знакомят каждого нового сотрудника. Они регламентируют, как здороваться с начальником, как одеваться, как реагировать на распоряжения. Например, «когда заходишь к начальнику, нужно садиться, не спрашивая разрешения». В зависимости от серьезности нарушенного правила может следовать штраф от $5 до $100; самый тяжелый проступок — взяться за какое-либо задание и не выполнить его. «А еще в МВ запрещали, чтобы в офисе звенели мобильные телефоны — за это взимали $20,— говорит Михаил Гричик.— Вот сейчас на столе моего коллеги трезвонит телефон и мешает работать, а сам он отошел. Ему бы тот штраф!»

При этом взыскания можно и обжаловать. Например, Михаил Гричик за полтора года работы в МВ был наказан на $50, хотя штрафы ему выносили довольно часто. Практикуются и условные наказания. «Вот видите, у Павловой штраф 2900 рублей: „плохая работа над дебиторкой",— рассказывает директор департамента продаж Оксана Чирко.— Некоторое время он был условным, но через месяц его подтвердили. Затем она исправилась, и ей выписали 2900 рублей компенсации». Как говорят в компании, условные штрафы очень полезны — у человека не просто отнимают деньги, но дают понять, что есть возможность их не лишиться.

Голоса сверху, кажется, только подстегивают сейлзов. Так что компания похожа не на тюрьму, а на галеру, где барабанный бой помогает гребцам работать

Секреты наказания

СИСТЕМА НЕГАТИВНОЙ МОТИВАЦИИ, по мнению Оксаны Чирко, нужна компании для того, чтобы люди не снижали требований к себе, могли четко соблюдать регламент и адаптироваться к жесткому ритму работы. «Мы платим хорошие деньги, но мало людей, которые могут и хотят работать, как мы. Мы ищем не просто менеджеров по продажам, а пытаемся найти таких, которые у нас выживут»,— говорит Чирко.

Но выжить в таких условиях способны немногие.

— Вы знаете, что вашу компанию на рынке труда называют тюрьмой? — спрашиваю я Кирилла Марушина.

— Я не понимаю, как можно называть тюрьмой место, куда можно свободно зайти и так же свободно выйти,— пожимает плечами владелец МВ.

— Да, но от вас уходит очень много людей.

— Со слабым сотрудником — как с нелюбимой женой: и бросить жалко, и жить тяжело. Но зачем мучить друг друга, когда можно просто разойтись?

Со времен кризиса классификация штрафов и даже их размеры остались в МВ практически неизменными. Однако сама система изменилась. «Когда мы ее вводили, все было другим — и государство, и бизнес, и люди. Сейчас все поменялось, меняемся и мы»,— говорит Кирилл Марушин. Владислав Сивер поясняет, что около года назад компания взяла курс на отмену штрафов.

Так, раньше правом выносить административные штрафы в компании был наделен почти каждый руководитель. Через какое-то время стало заметно, что начальники выписывают штрафы просто для того, чтобы свести счеты с неугодными сотрудниками. Руководство компании фактически теряло контроль над системой негативной мотивации. «Мы встали перед выбором: или изменить этих начальников, или изменить систему,— рассказывает Владислав Сивер.— Изменили систему». Теперь выносить административные штрафы могут только руководители департамента и члены администрации. Результат: в компании стали намного меньше штрафовать.

Но, похоже, МВ никогда не откажется от негативной мотивации, поскольку Кирилл Марушин понимает под этим словом вовсе не штрафы.

По словам владельца, когда работник МВ совершает серьезную ошибку, компания снимает видеоролик с его участием: виновник объясняет, в чем причина ошибки и какие последствия она будет иметь для компании. «Важно не то, что нарушителя оштрафуют, а то, что все увидят: за нарушение, повлекшее вред для компании, должен кто-то заплатить,— объясняет Марушин.— Поэтому негативная мотивация содержится не в штрафе, а в этих видеороликах, которые мы рассылаем на компьютеры сотрудников».

Правда, как считают HR-консультанты, подобные методы усиления наказания далеко не всегда повышают исполнительскую дисциплину, потому что могут вызывать у людей сильный протест. Видимо, поэтому некоторые бывшие сотрудники МВ считают, что прошли хорошую школу жизни. «Предлагаю приравнять один год работы в МВ к альтернативной службе в армии»,— говорит Михаил Гричик.

Возможно, МВ удастся и дальше удерживать позиции на рынке с помощью своей неоднозначной системы мотивации. Но для того чтобы занимать новые рубежи, нужны люди, которые привыкли работать не из-под палки. А вырастить их в таких условиях весьма непросто. □

МАРИЯ КРАСНОВА-ШАБАЕВА

КАК ПРАВИЛЬНО НАКАЗЫВАТЬ СОТРУДНИКОВ

1 **Разработать систему стандартов.** Это самое главное, но и самое сложное во всей практике наказаний. Если компания хочет каким-то образом ограничить и направить в нужное русло поведение сотрудника, то сперва надо поставить «флажки», за которые нельзя заходить, а уже потом подключить «электрический ток». Если такую систему не разработать с самого начала, люди будут считать наказания несправедливыми и неэффективными.

2 **Разработать нормативы,** то есть размер штрафов. Главный принцип — наказание всегда соразмерно преступлению. Меры должны быть чувствительными и в то же время соответствовать представлениям сотрудников о справедливости. При назначении размера штрафов компании изучают опыт коллег, учитывают размер зарплат персонала, особенности местного рынка труда и т. п. Иногда полезно провести фокус-группы с менеджерами и сотрудниками.

3 **Донести информацию до сотрудников.** Разработав систему наказаний, компания должна правильно ее коммуницировать и довести основные положения до сведения персонала. Система должна быть понятной сотрудникам всех уровней, иметь внутреннюю справедливость и логику, чтобы не возникало разночтений. Обычно подобную информацию сообщают на общих собраниях коллектива, чтобы сразу снять вопросы и разъяснить все нюансы новых правил.

4 **Систему наказаний нужно применять последовательно.** Если проступок совершен, а сотрудника не наказали или, наоборот, наказали слишком сурово, это может дискредитировать систему в целом. И в дальнейшем компании будет очень сложно убедить людей в справедливости своих решений. Только последовательное применение системы наказаний будет способствовать повышению дисциплины и ответственности сотрудников.

5 **Отслеживать эффективность системы наказаний.** Это нужно делать хотя бы раз в полгода или год, потому что практика наказаний не является чем-то застывшим. В случае необходимости компаниям стоит отменять или корректировать некоторые положения. Российские работодатели периодически пересматривают систему наказаний (как и систему положительной мотивации) в зависимости от того, как меняются бизнес-цели организации. СФ

По информации компании «Экопси консалтинг»

ПРИМИ ВЫЗОВ!

КУБОК РОССИИ ПО БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ-2006

кубок РОССИИ
по бизнес-стратегии

ИД «СЕКРЕТ ФИРМЫ» И ООО «СТРАТЕГИКА» ПРИГЛАШАЮТ МЕНЕДЖЕРСКУЮ КОМАНДУ ВАШЕЙ КОМПАНИИ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В КУБКЕ РОССИИ ПО БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ. В ТУРНИРЕ ПРИМУТ УЧАСТИЕ ДЕСЯТЬ КОМАНД, СОСТОЯЩИЕ ИЗ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫХ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ, И ТРИ КОМАНДЫ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ ВЕДУЩИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ БАНКИ.

УЧАСТНИКИ ТУРНИРА:

КОРПОРАЦИИ

«Мегафон», **«Сибур – Русские шины»**, ДОК **«Красный Октябрь»**, международный автомобильный холдинг **«Атлант-М»**, **«Молочное дело»**

ОСТАЛОСЬ 5 МЕСТ

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ БАНКИ

«Антанта Капитал»

ОСТАЛОСЬ 2 МЕСТА

ГДЕ:

«империал парк отель & spa» (подмосковье)

КОГДА:

19–21 мая

За два дня компании пройдут 15 полугодовых периодов

КАК:

Команды будут бороться на пяти высококонкурентных рынках в условиях высокой неопределенности и нехватки времени.
Победит компания, сумевшая добиться большей капитализации.

ПОБЕДИТ ТОЛЬКО ОДНА КОМАНДА
КАЖДЫЙ УЧАСТНИК КОТОРОЙ УВЕЗЕТ С СОБОЙ
КУБОК РОССИИ ПО БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

сайт турнира:
www.strategy-game.ru

По вопросам участия в турнире и спонсорства обращайтесь:
Светлана Кузнецова, менеджер проекта ИД **«Секрет фирмы»**
тел.: (495) 960-3118, 797-3171 доб. 20-47, e-mail: conference@sf-online.ru
Михаил Иванов, директор по развитию компании ООО **«Стратегика»**
тел.: (495) 730-7747 или 8-905-537-2285 (моб.), e-mail: ivanov@strategy.ru

ОРГАНИЗАТОРЫ

Секрет фирмы

ООО "Стратегика" группа "про-инвест"

ПАРТНЕР

expert systems
PRO-INVEST GROUP

ПОСЛЕДНИЕ ПОЛГОДА «НИЖФАРМ» ПОСВЯТИЛ РОСТУ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА РАБОЧИХ. ИТОГИ УЛУЧШЕНИЙ ВДОХНОВИЛИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА АНДРЕЯ МЛАДЕНЦЕВА ПОВЫШАТЬ ПРОДУКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ВСЕГО ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ, В ТОМ ЧИСЛЕ «БЕЛЫХ ВОРОТНИЧКОВ». **текст:** евгений карасюк

Минутное лекарство

ИТАР-ТАСС

Чтобы понять, как повысить производительность труда 400 рабочих «Нижфарма», компания установила наблюдение за одной десятой частью коллектива

Андрей Младенцев всегда считал, что сумеет поднять эффективность «Нижфарма» до мирового уровня. Над этой задачей глава компании был готов энергично работать, рассчитывая, что сотрудники — каждый на своем участке — последуют его примеру. Но как-то менеджер по управлению персоналом заметила в беседе с директором, что он чересчур многого ждет от людей: «Нельзя предъявлять к сотрудникам такие повышенные требования».

— Я удивился: почему нельзя? — вспоминает Младенцев.— И услышал в ответ, что персонал «Нижфарма» не получает столько, сколько получают сотрудники тех компаний, к которым такие требования предъявляют. Вот будем платить, как в Coca-Cola, так и спрашивать сможем, как в Coca-Cola. Я тогда почувствовал что-то вроде просветления. Подумал, а ведь верно, надо повышать зарплату.

Спустя два с половиной года, прошедших с того памятного разговора, гендиректор «Нижфарма» снова говорит о повышении — но уже не зарплаты, а производительности труда. Младенцев уверен: денежное вознаграждение основной массы персонала может и должно увеличиваться только в результате более высокой выработки. Но поскольку произведенную продукцию еще нужно продать и именно деньги потребителей, а не объем выпуска, являются непосредственным источником благосостояния сотрудников, свой фонд оплаты труда «Нижфарм» строго привязал к продажам. Фиксированный процент от выручки, на-

«Лучшее, что может сделать низкоквалифицированный сотрудник с современным оборудованием,— это не произвести на нем ничего путного. Худшее — его сломать»

правляемый на зарплату, что бы ни происходило в компании и за ее пределами, из года в год остается неименным. Если при сегодняшней численности персонала продажи вырастут вдвое, значит, в среднем заплата в компании тоже удвоится. Что, в общем, звучит заманчиво. Но чтобы много и выгодно продавать, нужно уметь производить — так же много и по возможности с наименьшей трудоемкостью. Как ни крути, все упирается в производительность.

— Я стараюсь каждому году определить свой флаг (см. стр. 57— **СФ**),— говорит глава „Нижфарма".— Флаг на этот год — повышение производительности труда.

Под наблюдением

СОВСЕМ НЕДАВНО «НИЖФАРМ» завершил проект, целью которого был рост производительности труда в цехах. Он продолжался 25 недель, охватив деятельность девяти производственно-технических подразделений предприятия.

Как отмечает Младенцев, в компании в целом понимали, что нужно делать, чтобы улучшить производительность. Однако требовалось «внешнее воздействие, ибо сами себя за волосы мы вытащить не могли». Американская консалтинговая компания IMPAC обещала выполнить работу быстро и с гарантированным результатом. По стандартам американцев экономический эффект клиента от повышения производительности должен в два-три раза перекрывать стоимость проекта.

Правда, подобный рост характерен для производств в тяжелой ситуации, которой на «Нижфарме» нет и в помине. Поэтому показатель — отношение затрат на консультантов к прямой финансовой выгоде заказчика — оказался несколько ниже. Фактический же рост производительности труда в среднем по цехам превысил 20%.

На производстве компании заняты около 400 человек. Чтобы выявить слабые места в их работе, необходимо было внимательно пронаблюдать за 40 рабочими. «Фотографию» рабочего дня сотрудников «Нижфарма» в течение месяца составляла команда аналитиков и инженеров — специалистов, занятых изучением и оптимизацией рабочих методов. Они замеряли время, требуемое на выполнение той или иной операции, а затем думали, как сделать то же самое за меньшее количество минут и что этому мешает.

Кстати, к некоторым улучшениям приводил сам факт внешнего наблюдения: поведение работников менялось в сторону удовлетворения ожиданий исследователя в тех случаях, когда люди осознавали, что за ними наблюдают (эффект Хоторна).

Без лишних телодвижений

РОДОНАЧАЛЬНИК НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА Фредерик Уинслоу Тейлор проделывал тот же трюк с хронометражем еще сто лет назад (см. справку на стр. 56). Невзирая на критику и бесконечную модификацию тейлоровских подходов к производительности, их актуальность не вызывает сомнений. Даже японцы — с их особым видением производственного процесса — во многом разделяют их. Так, Сигео Синго, легендарный автор системы poka-yoke («дуракоустойчивого» производства) подчеркивал, что механизация логична только после всестороннего улучшения движений человека: «На механизацию этих движений можно затратить $500 и получить 20-процентный рост эффективности. Однако можно достичь того же эффекта за счет оптимального расположения изделий и изменения процедур выполнения операций. Тогда можно сказать, что $500 выброшены на ветер».

Но эффективность движений не всегда зависит от самого работника. Запутанность технологических процессов и нерациональное размещение оборудования заставляют его совершать лишние перемещения, поглощая тем самым уйму непроизводительного времени.

Андрей Младенцев с этим согласен, но говорит, что тема внутрицеховой логистики по ходу проекта не обсуждалась.

— Мы не строили предприятие с нуля, а реконструировали его. Увы, но изначально расположение технологических

Туман производительности

Производительность — сравнительно молодое понятие. Питер Друкер, называвший производительность «источником всех экономических ценностей», отнес рождение термина примерно к середине минувшего столетия. Неудивительно, что его смысл окончательно не устоялся.

Исследователь производительности Д. Скотт Синк считает, что этим словом чрезвычайно злоупотребляют. «Количество полуправды о производительности просто поразительно,— негодует он в своей книге „Управление производительностью".— Она стала столь расхожим словечком, что к нему прибегают представители почти всех наук и профессий, чтобы рекламировать свои собственные близорукие решения». Между тем в самом общем смысле под производительностью обычно понимается отношение между продукцией и затратами на ее производство, которые принимают форму труда (людские ресурсы), капитала (физические и финансовые активы), энергии, материалов и информации.

По Синку, повышение производительности происходит при любом из следующих условий: продукция возрастает/затраты уменьшаются; продукция возрастает/затраты неизменны; продукция возрастает/затраты растут, но более низкими темпами; продукция неизменна/затраты сокращаются; продукция сокращается/затраты сокращаются, но более высокими темпами.

Примерно в той же мере, в какой на сегодня изучена производительность физического труда, остается загадкой производительность труда умственного. Друкер полагал, что в 2000 году познания людей в этой области мало отличались от того, что знали о производительности физического труда наши предки в 1900 году. Возможно, XXI век восполнит пробел.

ДОСЬЕ

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «НИЖФАРМ» (Нижний Новгород) была создана в 1994 году в результате приватизации и акционирования Нижегородского химико-фармацевтического завода, основанного в 1919 году. С января 2005 года компания входит в состав международного фармконцерна Stada Arzneimittel AG (Германия), купившего 97,5% акций за 80,5 млн евро. Объем продаж «Нижфарма» в 2004 году составил $47,4 млн. Компания имеет дочерние структуры на Украине, в Казахстане и Латвии. Выпускает около ста наименований дженериковых и брэндовых препаратов: мази, кремы, суппозитории, таблетки и желатиновые капсулы.

ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ, «Ъ»

Андрей Младенцев удивился, обнаружив, что текучка персонала не влияет на производительность

линий, стадий производства не являлось оптимальным.

— А замену оборудования как способ повысить производительность вы рассматривали?

— Такая мысль была. Но мы решили сосредоточиться на главном — профессиональных навыках персонала. Лучшее, что может сделать низкоквалифицированный сотрудник с современным оборудованием, это не произвести на нем ничего путного. Худшее — его сломать. Мы, кстати, как-то купили немецкие и итальянские машины. Но в итоге смены оборудования выпуск продукции сократился. Почему? Во-первых, много времени ушло на адаптацию. Во-вторых, были приобретены линии по производству мазей, сделанные с расчетом применения передовых европейских технологий, от которых мы серьезно отстали. И вот еще что нужно понимать: мы работаем в зарегулированной индустрии. Однажды хотели сократить двух лифтеров. По нормативам им положено находится в промышленных лифтах, но фактически они там ничего не делают. Мы думали заменить их рациями и даже экономию посчитали. Но внешний регулятор нам этого сделать не позволил.

Многомерная выработка

УПРАВЛЯТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ невозможно, если не знать, как ее измерить. Компаниям здесь предоставлен широкий выбор методов. Самые распространенные — стоимостный и трудовой. В первом случае выработка — это товарная продукция в сопоставимых ценах, поделенная на численность персонала основного профиля. Трудовой метод — объем выпуска за один отработанный час. Есть еще натуральный метод, где производительность считается как отношение объема продукции в штуках к количеству работников.

Все это может органично сочетаться с косвенными показателями. Производительность энергослужб, к примеру, на «Нижфарме» измеряют в затратах компании на электроэнергию в расчете на единицу произведенной продукции.

Финансовый директор «Нижфарма» Дмитрий Ефимов говорит, что экономия от повышения производительности труда в компании считалась как разница между общей стоимостью человеко-часов, необходимых для выполнения одного и того же объема работ, до и после проекта. Однако на операционном уровне — при разработке плана конкретных действий в подразделениях — разумнее использовать натуральные методы расчета. «Они имеют четкую связь с производственными процессами. Их природа и способы улучшения более прозрачны для персонала»,— говорит Ефимов.

Андрей Младенцев полагает, что лучше измерять сразу несколькими способами: «Не исключена ситуация, когда один метод показывает увеличение производительности, а другой — ее снижение».

— А насколько высока ваша производительность, как вы ее определяете? Прибегаете к бенчмаркингу?

— Мы не сравниваем компании, хотя проблем с информацией у нас нет. Западный фармбизнес в основном публичный, данные открыты, отчетность представлена в интернете. Можно сравнить среднюю зарплату и средний объем производства и продаж. Но в нашем случае это будет некорректно. Продукция разная, разные причины формирования спроса на нее. У нас большинство покупок на фармрынке оплачивает потребитель, там — страховые компании. Как, допустим, можно сравнивать себя с компаниями Америки, где потребление медикаментов на душу населения за год составляет $700, если в России этот показатель — менее $50?

— То есть западный образец производительности, если измерять ее продажами на число сотрудников, окажется для вас заоблачно высоким. И чтобы получить такие цифры, вам придется затратить несравнимо больше усилий — из-за внешних факторов, например особенностей потребления.

— Именно так. Поэтому мы не пытается достичь чужой производительности, а стараемся улучшить свою.

Младенцев ориентируется на комплексный показатель оптимальной производительности труда, разработанный специально для «Нижфарма». Сейчас он составляет 67%. При этом 70% — уровень, близкий к предельно допустимому. Он означает, что оборудование перезагружено и при более интенсивной эксплуатации грозит полным износом, так что у предприятия может не оказаться замены на случай аварии.

Парадокс избыточности

В ПРЕДСТАВЛЕНИИ ГЛАВЫ КОМПАНИИ, рост производительности ведет к двум серьезным результатам.

Первый, он же самый очевидный: увеличивается объем выпуска продукта. Это влияет на динамику продаж, поскольку часто они не растут из-за неспособности компаний насытить спрос.

Пять элементов Тэйлора

Система производительной работы Фредерика Тэйлора предельно проста. **Первый ее принцип** гласит: надо изучить задачу и проанализировать движения, которые требуются для ее выполнения. **Второй шаг** сводится к описанию каждого движения, составляющих его усилий и измерению времени, затраченного на каждое из них. **Третий пункт** призывает устранить все лишние движения. **Четвертый принцип:** оставшиеся движения последовательно соединяются так, чтобы работник тратил на них минимум физических и умственных усилий и, естественно, времени. Наконец, в соответствии с последним, **пятым принципом** необходимо изменить конструкцию инструментов, используемых работником для выполнения задачи. Тэйлор утверждал, что традиционные инструменты требуют доработки. Он доказал это на примере совка для песка (работа с ним была одним из первых опытов физического труда, изученных Тэйлором): форма и ручка совка были неудобными, к тому же совок был не того размера. Казалось бы, выводы, сделанные Тэйлором, вполне очевидны. Однако чтобы выработать свои методы, ученый экспериментировал в течение 20 лет.

Флаги «Нижфарма»

- 1919 _образование компании
- 1998 _привлечение инвестиций ЕБРР в размере $10 млн
- 1999 _приход новой команды менеджеров
- 2000 _реконструкция производства
- 2001 _внедрение интегрированной системы менеджмента
- 2002 _ориентация на маркетинг и продажи
- 2003 _концентрация усилий на ключевых компетенциях
- 2004 _развитие экспорта
- 2005 _интеграция со Stada
- 2006 _повышение производительности труда

Результат второй: «Ты вдруг обнаруживаешь, что у тебя какие-то люди лишние,— говорит Младенцев.— Требуется некоторое сокращение штата. Косвенным следствием этого может стать решение что-то аутсорсить. Потому что объективно нельзя повысить квалификацию персонала в том, что не является для компании ключевым бизнес-процессом. Выгоднее передать эту работу внешнему подрядчику».

Еще интереснее, когда в результате естественной текучки персонала (скажем, при уходе на пенсию или увольнении по личным причинам) производительность никак не меняется. Одни люди ушли, других на их место взять не успели, а производительность та же, что и была.

— В этом случае мы просто сокращаем вакансии, которые, как выясняется, для нас избыточны. А нерастраченную часть зарплатного фонда в виде бонусов выплачиваем оставшимся сотрудникам,— объясняет Младенцев.

Местное время

В РОССИЙСКОМ МЕНТАЛИТЕТЕ понятие «зарплата» неразрывно связано с месячным периодом. В США иначе: работодатели и работники там, как известно, мыслят категориями почасовой оплаты. Компании с большей точностью могут посчитать, сколько часов, людей и материальных ресурсов потребует решение конкретной задачи.

— Человеко-часы — правильная категория, ключевая в управлении производительностью,— уверен глава «Нижфарма».— С ее помощью можно измерить если не все, то очень многое в бизнесе. Я стал думать в человеко-часах постоянно и даже морально готов перевести зарплату всего персонала «Нижфарма» на почасовую оплату труда.

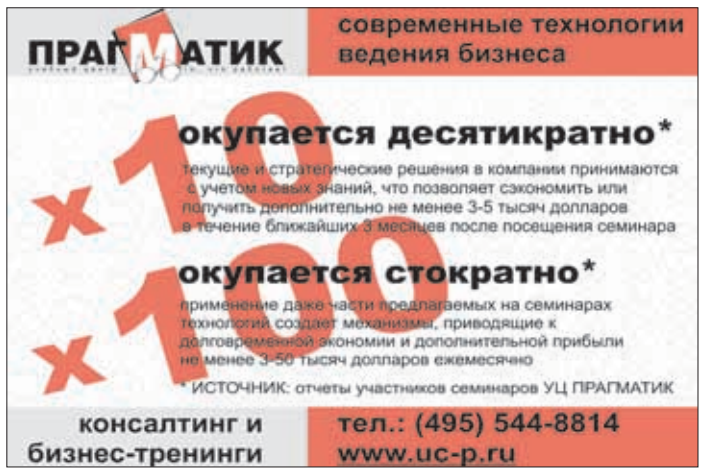
Зарплаты отдельных рабочих нижегородского предприятия уже состоят из одной переменной, целиком зависят от выработки и почасовых тарифных ставок. Здесь Младенцев стоит на принципах все того же Тейлора. Развеяв тайны ремесла и заменив их последовательностью элементарных движений, он призывал оплачивать труд по конечному результату, а именно — за выполненное в срок задание, но не за процесс, исчисляемый количеством отработанных часов (за это, к слову, Тейлора до сих пор проклинают западные профсоюзы). Однако ученый исследовал лишь физический труд.

— Есть еще белые воротнички. Их производительность вы тоже как-то намерены измерять и улучшать?

— Для меня нет существенной разницы между рабочим и менеджером: принципы организации рабочего времени у всех одинаковы. Я сам часть этого механизма. Поэтому повышать производительность мы продолжим в других своих департаментах и уже вовлекли в эту орбиту центр разработок и службы продаж и маркетинга. Сколько им нужно сотрудников и времени, чтобы выполнить задание в соответствии с KPI?

Ответ на этот вопрос, считает Младенцев, дает твердую почву для управления производительностью умственного труда. Есть цели, выраженные в критически важных показателях, и есть сотрудники, достигающие их или нет. Отрицательную результативность нужно анализировать. Причины ее могут таиться либо в завышенных целях (нуждаются в корректировке), либо в невысокой квалификации исполнителя (нужно ее повышать), либо в дефиците ресурсов (их необходимо предоставить).

— Конечно, важен человеческий фактор, и далеко не все так просто,— отмечает Андрей Младенцев.— С KPI и белыми воротничками я, признаюсь, истратил все нервы, ругаюсь, пишу гневные письма. Нерешенных проблем хватает. Но не это главное. Главное, что другого пути реализовать наши планы я не вижу. СФ



VIAGRA НЕ НУЖДАЕТСЯ В РЕКЛАМЕ — ЗАТО В НЕЙ НУЖДАЮТСЯ ПРЕДЛАГАЕМЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ. ХОТЯ ФОРМАЛЬНО ПОДОБНЫЕ ЛЕКАРСТВА РЕКЛАМИРОВАТЬ НЕЛЬЗЯ, ФАРМГИГАНТУ BAYER УДАЛОСЬ ПОТЕСНИТЬ ЗНАМЕНИТУЮ «ГОЛУБУЮ ТАБЛЕТКУ» С ПОМОЩЬЮ ТЕЛЕКАМПАНИИ «С ОГОНЬКОМ». **текст:** елена провоторова

Уловка с огоньком

С помощью телеролика про сеновал Bayer не только борется с безграмотностью мужчин, но и продвигает свой препарат

«Pfizer может вообще не рекламировать Viagra и практически не опасаться снижения продаж»,— признает брэнд-менеджер компании Bayer AG Татьяна Жученко.

На российском рынке Viagra появилась в 1998 году и почти пять лет оставалась единственным препаратом, помогающим от эректильной дисфункции. «Это обеспечило Pfizer такой большой отрыв, что догнать ее невероятно трудно»,— отмечает Татьяна Жученко.

Тем не менее в Bayer решили попробовать. В стратегии компании появилась амбициозная цель: сначала приблизиться к лидеру, а затем отвоевать у него «желтую майку». Не столь фантастическая задача, если учесть, что агрессивный конкурент решил отвоевывать место на рынке с помощью агрессивной телерекламы.

Остальные игроки не продвигают свои препараты на ТВ — по российскому законодательству, в рекламе рецептурных препаратов нельзя упоминать конкретные марки. В рекламе Bayer лекарства действительно не упоминаются — вместо этого компания продвигает «набор информационных материалов» под брэндом «Упаковка с огоньком». Такой обходной маневр уже обеспечил марке Levitra беспрецедентный рост продаж.

Тройной удар

ЛЕКАРСТВО, ПРОИЗВОДИМОЕ BAYER, появилось на российском рынке последним. Сначала вслед за Viagra в 2003 году вышел аналогичный препарат американской фармацевтической компании Eli Lilly, продвигающей брэнд Cialis. И только спустя год Bayer представила свою разработку — препарат Levitra. Последовательность вывода продуктов полностью отражена в расстановке сил на рынке.

«Мы приходили последними и в полной мере ощутили, насколько трудно быть в роли догоняющего — в первый год работы на долю Viagra и Cialis вместе взятых приходилось более 90% рынка,— рассказывает Татьяна Жученко.— Хотя в том, что наша компания последней представила свою разработку, были и свои плюсы».

Viagra была открыта случайно. Тестируя сердечный стимулятор, Pfizer обнаружила побочный эффект, который произвел революцию в фармацевтике. До его открытия основным способом борьбы с мужскими проблемами были инъекции. Разработанный на основе стимулятора препарат в таблетках, в большинстве случаев действовавший эффективно, оказался удобной альтернативой.

Однако прилагаемая к препарату инструкция содержала ряд ограничений, например необходимость принимать его на пустой желудок. Кроме того, эффект наступал не сразу, а время воздействия было непродолжительным — четыре-пять часов. Последователи пытались улучшить эти показатели. Создатели Cialis и Levitra добились большего срока действия своих препаратов: их можно принимать после легкого ужина и бокала вина, причем эффект наступает уже через 15–20 минут. Вопрос был лишь в том, как рассказать российским мужчинам об этих преимуществах.

«Открыто рекламировать свой препарат мы не могли из-за законодательных огра-

«Мы в полной мере ощутили, как трудно быть в роли догоняющего,— в первый год работы на долю Viagra и Cialis вместе взятых приходилось более 90% рынка»

ничений,— рассуждает Татьяна Жученко.— И в то же время нужно было заявить о себе как можно большему числу возможных потребителей. Мы поняли, что единственный способ сделать это — запустить масштабную рекламную кампанию».

Чтобы не попасть в поле зрения антимонопольных служб, в компании были вынуждены создать новый брэнд — «Упаковку с огоньком», набор информационных материалов с описанием проблемы эректильной дисфункции. Формальная цель — способствовать расширению всего рынка и ликвидации эректильной безграмотности. Однако компания нашла способ не только помочь конкурентам, но и продвинуть собственный брэнд.

Разговор «об этом»

ПО ОЦЕНКАМ «ФАРМЭКСПЕРТА», в прошлом году объем рынка рецептурных лекарств от эректильной дисфункции в России достиг $64,4 млн. Но его реальная емкость в несколько раз больше.

По словам руководителя департамента маркетинговых исследований компании «Фармэксперт» Давида Мелика-Гусейнова, возможное число потребителей подобной продукции в России может превышать 10 млн человек, однако

classified

JCM HOLDING

Москва Кипр Лондон
(495) 223-67-93
642-80-04

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ
- корпоративный и административный сервис на Кипре и в других регионах мира;
- правовое сопровождение бизнеса;
- структурирование и правовое сопровождение реализации сделок;
- юридическая экспертиза объектов приобретения;
- юридическая подготовка объектов к продаже;
- обеспечение защиты в судебных органах России и иных юрисдикций.

Оказание услуг осуществляется на уровне, достойном Вашего бизнеса.

ИНТЕРСЕРТИФИКА Р
семинары 2006

СЕМИНАРЫ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ (г. Москва)	ДАТЫ
Создание системы менеджмента качества на соответствие требованиям ИСО 9001:2000	3 - 7 июля 20 - 24 ноября
Введение в менеджмент качества	2 - 3 сентября
Внутренний аудитор систем менеджмента качества (ИСО 9000)	7 - 11 августа 13 - 17 ноября
Процессный подход на практике	4 - 8 сентября 11 - 15 декабря
Управление персоналом, мотивация и коммуникация	25 - 29 декабря
Непрерывное улучшение, оптимизация процессов, принцип «Шесть сигм»	9 - 13 октября
Инженерные методы в управлении системой менеджмента качества	4 - 8 сентября
Ориентация на потребителя, методы и практика внедрения	7 - 11 августа
Менеджмент окружающей среды ИСО серии 14000	17 - 21 июля 4 - 8 декабря
Внутренний аудитор систем экологического менеджмента (ИСО 14000:2004)	11 - 15 сентября 18 - 22 декабря
Основные требования стандарта ИСО/ТУ 16949:2002	18 - 22 сентября
Методики SPC, MSA, APQP, PPAP, FMEA для ИСО/ТУ 16949:2002	31 июля - 4 августа 4 - 8 декабря
Внутренний аудитор по ИСО/ТС 16949:2002	16 - 20 октября
Интегрированные системы менеджмента: качества, экологии и охраны здоровья и безопасности труда	25 - 29 сентября
Внутренний аудитор интегрированной системы	23 - 27 октября
Менеджмент охраны здоровья и безопасности труда (OHSAS 18001)	14 - 18 августа
Экономика качества	28 августа - 1 сент.
Статистические методы управления процессами (SPC)	30 октября - 3 ноября
Метрологическое обеспечение в системе менеджмента качества	14 - 18 августа
Маркетинг в системе менеджмента качества	10 - 14 июля 7 - 10 ноября
Методики определения и повышения степени удовлетворенности потребителя	21 - 25 августа

Тел./факс: (095) 785-1254, 755-8854 seminars@icgrp.ru www.icgrp.ru

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

услуги
Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476
Бюро переводов «Littera» 5064668 www.littera.ru

деловое предложение
Оценка БИЗНЕСА 8-916-685-0966, 225-41-61

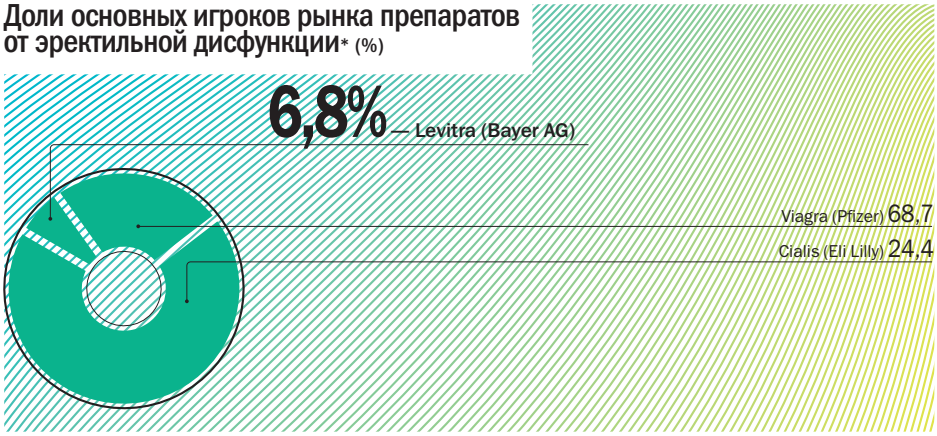
продаем
Банк 4119476

юридические услуги
Аудит. МСФО. Консалтинг www.arni.ru 225-41-61/71
Защита интеллектуальной собственности. ОбъединенныеЮристы (495)741-6512 www.ULC.ru
Регистрация Лицензии Ликвидация. ОбъединенныеЮристы (495)741-6512 www.ULC.ru

покупаем
Банк 4119476

АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ
Высшая школа налогового администрирования и финансового управления
Профессиональная переподготовка
НАЛОГОВЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, АНАЛИЗ И АУДИТ
КОНСУЛЬТАНТ-СОВЕТНИК ПО НАЛОГАМ И СБОРАМ
Повышение квалификации
НАЛОГОВЫЙ И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ: ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, ОПТИМИЗАЦИЯ
Форма обучения: очно-заочная (вечерняя), заочная
(495) 772-3219 www.naladmin.ru

Доли основных игроков рынка препаратов от эректильной дисфункции* (%)



* в денежном выражении
Источник: «Фармэксперт» (данные за 2005 год)

Образом решения проблем стал сеновал — сено, застрявшее в волосах героев, символизирует богатую интимную жизнь

на деле такие препараты покупают лишь около 100 тыс. Выходит, бороться с проблемой решаются только 10% возможной аудитории.

Именно на эту категорию в первую очередь и нацелилась компания Bayer. «Конечно, мужчины стесняются рассказывать о подобных проблемах. С этим барьером мы сталкиваемся во всем мире,— соглашается Татьяна Жученко.— Но помимо этого в России есть и специфические сложности: многие мужчины убеждены, что причина их бед — постоянные стрессы и перегрузки на работе, а не какое-то серьезное заболевание, которое можно вылечить. Основной задачей рекламной кампании было привлечь внимание к проблеме как таковой и вызвать мужчин на откровенный разговор».

Активно рекламировать «Упаковку с огоньком» Bayer начала с сентября 2004 года и не останавливается до сих пор. Чтобы добиться максимального охвата аудитории, основным носителем стало телевидение. В ролике, который демонстрируется на центральных каналах, компания изобразила пару, успешно решившую проблемы в своей сексуальной жизни. Тем, кто еще этого не сделал, предлагалось получить подробную информацию в «Упаковке с огоньком». Креативным образом, символизирующим решение проблем, стал сеновал — сено, застрявшее в волосах героев, означает богатую интимную жизнь. Рекламу на телевидении и в Сети Bayer подкрепила рекламными блоками «Упаковки с огоньком» в деловых, мужских и женских журналах, а также серией просветительских статей.

По подсчетам агентства Aegis Media / OKS, на первую волну рекламной кампании Bayer потратила чуть более $0,5 млн, а в прошлом году — уже $4,2 млн. Почти $5 млн — слишком щедро для одной ликвидации безграмотности. Каким же образом продвигается брэнд Levitra? «Упаковка с огоньком» рекламирует «горячую линию» Bayer, позвонив на которую, можно получить консультацию (в ходе нее в большинстве случаев рекомендуют воспользоваться препаратом Levitra). Этот же телефон можно найти и на сайте www.na-senovale.ru, адрес которого указывается в рекламе.

Независимый канал

ОПЕРАТОРЫ, ОТВЕЧАЮЩИЕ НА ЗВОНКИ «горячей линии», советуют искать «Упаковку с огоньком» в сети «Фиалка» и других малоизвестных аптеках.

Хотя Levitra продается сейчас почти во всех крупных аптечных сетях — «36,6», «О$_3$», «Старый лекарь»,— в Bayer признают: в торговых точках ведущих операторов ее продукции приходится довольствоваться не лучшими местами на полке.

«Эксклюзивных договоров с аптеками Pfizer не заключает, но, например, в сети „36,6” Viagra занимает лучшее место, наша продукция присутствует скорее как фон,— жалуется Татьяна Жученко.— Мы до сих ищем способ переломить эту тенденцию».

Параллельно с поиском способов «перелома» Bayer начала активно разрабатывать канал, на который крупные дистрибуторы часто смотрят свысока,— независимые аптеки. Договариваться с ними действительно гораздо сложнее: у каждой точки свои представления о том, как планировать совместные маркетинговые акции и что требуется от каждой стороны.

Однако с точки зрения качества выкладки этот канал дает гораздо больше возможностей — получить лучшие места на полке или встроиться в ассортимент прикассовой зоны здесь гораздо проще. Да и доля продаж в этих каналах пока еще весьма значительна — по данным «Фармэксперта», на небольших независимых игроков приходится 65% российского рынка, тогда как крупные аптечные сети контролируют пока всего 35%.

Девятый вал

ПО ДАННЫМ «ФАРМЭКСПЕРТА», в 2004 году доля новичка — препарата Levitra — увеличилась до 4,2% рынка по стоимости. А по итогам прошлого года этот показатель вырос практически до 7%. А вот безоговорочный лидер Viagra несколько сдал свои позиции — теперь на него приходится не 75, а 68,7% рынка.

«Компания удачно воспользовалась низкой активностью конкурентов: Pfizer последние два года практически не рекламирует Viagra, Eli Lilly ограничивалась скромными поддерживающими кампаниями в прессе,— объясняет Давид Мелик-Гусейнов.— Последние два года продажи Levitra растут более чем на 100%. Это абсолютный рекорд для рынка». Продажи Ciales в прошлом году выросли на 65%, а Viagra — всего на 28,9%.

«Мы довольны результатами кампании,— отмечает Татьяна Жученко.— „Упаковка с огоньком” сработала. Принципиально менять свою стратегию мы не собираемся, но сейчас разрабатываем новую рекламную кампанию».

С 1 июля вступает в силу новый закон, заметно ужесточающий требования к рекламе. В Bayer отмечают, что для них ничего не изменится: требования к рекламе рецептурных препаратов остались прежними, а обходить ограничения компания научилась. «Если раньше подняться на второе место казалось нам почти недостижимой целью, то теперь эту задачу мы считаем вполне выполнимой»,— резюмирует Татьяна Жученко. СФ

Игорь Ганжа уверен, что в гуманитарных областях, к которым относится маркетинг, не бывает теорем и единственно верных решений. Тем не менее он изобрел «формулу креатива» и общается со своими клиентами на языке цифр.

«Мы берем два плюс два и получаем четыре»

текст:
павел куликов

фото:
дина щедринская

«Задача на этот год — перестать быть лицом компании»

«Секрет фирмы»: На вашем сайте лишь объявление о том, что его нет. Потому что «невозможно разместить на сайте эффективные решения в области маркетинговых коммуникаций». А может, он просто не готов или креатива не хватило?

Игорь Ганжа: Все гораздо проще. Людей, которые зашли на сайт, а потом позвонили и поинтересовались, почему его нет, оказалось значительно больше, чем мы ожидали. Когда человек обращается за дополнительной информацией непосредственно к нам, это гораздо эффективнее с точки зрения первого контакта. Вот и все. Если бы он увидел что-то красивое и флэш-вибрирующее, то эффект был бы не выше.

СФ: Значит, сайт у вас так и не появится?

ИГ: Появится. Сейчас мы меняем концепцию существования LMH Consulting (консалтинговая компания Игоря Ганжи.— **СФ**). Раньше мы не продвигали имя агентства и абсолютно от этого не страдали. Вряд ли кто-нибудь случайно наберет в адресной строке LMH. Это все равно, что АБВГД набрать или ОПРСТ.

ДОСЬЕ

ИГОРЮ ГАНЖЕ 38 ЛЕТ. В 1989 году он окончил Высшее военное училище по специальности «инженер электронной техники». В 1994 году организовал агентство «Пилот медиа», в котором работал до 1999 года креативным директором. С 1999 года активно занимался проведением избирательных кампаний. В мае 2002 года основал компанию LMH Consulting, также заняв пост креативного директора. Сейчас работает вице-президентом российского отделения IAA, является председателем попечительского совета Британской высшей школы дизайна и заведует кафедрой креатива и технологий производства в рекламе в Международном институте рекламы. Разработал рекламу для Mercedes-Benz, Bosch, Sun Microsystems, IBS, «Из рук в руки», Philip Morris, Optima, Electrolux, iRu, «Эконика», «Мир», Росбанк. По его словам, обладает «более 8 кг призов» международных рекламных фестивалей.

СФ: Действительно, брэнд «Ганжа» известен куда больше, чем LMH Consulting. Это специально так сделано?

ИГ: Да, когда после кризиса 1998 года я вернулся из сферы политтехнологий в сферу маркетинговых коммуникаций, то в качестве главного ресурса выбрал торговлю своим именем. А брэнд компании мы решили не продвигать до тех пор, пока не наработаем кейсы. Моя задача теперь — перестать быть лицом компании и вообще отойти от операционного управления.

«Везде должна быть понятная логика и цифры»

СФ: LMH Consulting лишь придумывает маркетинговые стратегии, а их реализацией занимаются другие. Даже на Западе это не самый распространенный подход. Почему вы решили продавать одни идеи?

ИГ: Потому что в противном случае слишком велик соблазн загрузить работой все свои подразделения. Так, если открыть дизайн-студию, то непременно захочется предложить заказчику новый дизайн там, где это совсем не нужно. А если у нас будет продакшн-хаус, то непременно придется снимать ролики. Потому что структура должна работать. Мы же не держим ничего, что связано с материализацией проекта, и работаем за фиксированный гонорар. Периодически мы даже настаиваем на том, чтобы заказчик общался с подрядчиком напрямую. К примеру, для съемок ролика мы можем лишь сделать сценарий, проконтролировать кастинг и выбор натуры. За это мы получаем фиксированную сумму. А продакшн-хаусу заказчик платит по его смете. Мы не пропускаем эти деньги через себя. Можем лишь оценить, справедлива ли эта сумма.

СФ: Сложно ли продавать идеи?

ИГ: Не сложно. Мы же продаем. У нас есть своя технология, которая цепляет клиентов. Это не просто формальность — красивый фантик, в котором нет конфетки. Она работает: переносится на разные рынки и позволяет получать оригинальные решения. Мы берем у клиента «два плюс два» и с помощью своей формулы на выходе получаем «четыре».

СФ: Вы про «формулу креатива», созданную у вас в компании? Расскажите вкратце, в чем ее принцип?

ИГ: Мы берем за основу свойства продукта, в которые потребитель готов интуитивно поверить. Потом проводим анализ

При поддержке:

Медиа партнеры:

КОНФЕРЕНЦИЯ
Москва, 27 апреля, Sheraton Palace Hotel

брэндинг
корпоративная религия

На конференции выступают:
Томас Гэд, *BRANDFLIGHT, автор бестселлера «4D брэндинг», Швеция*
Майкл Ширейн, *Quadric Brand Management Consultants, Дания*
Николас Инд, *Equilibrium Consulting, Швеция*
Самвел Аветисян, *«Архидея», Россия*

Книга «4D брэндинг» – подарок всем участникам конференции

ЧТО требуется для победы на рынке будущего?
Построение сильной рыночной позиции
Общее видение и наполненность смыслом
Лидерство
Внутренняя и внешняя интеграция

СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В РОССИИ
Stockholm School of Economics · Russia

Тел.: +7 (812) 320 48 01, +7 (926) 332 77 11; info@sserussia.org, www.sserussia.org

сочетаний всех этих свойств попарно, чтобы обнаружить наиболее перспективные сочетания. В результате получаем абстрактную конструкцию, которая и образует стержневую характеристику брэнда, на основе которой создается креатив. Помните, как в детстве, логически складывая вполне материальные магний, марганцовку и спички, мы получали абсолютно нематериальный, но предельно реальный вызов родителей в школу.

СФ: А как вы доказываете эффективность «формулы», ведь заказчикам нужен не креатив, а продажи?

ИГ: Абсолютно точно, поэтому мы показываем цифры. Для Росбанка мы делали стратегию вывода на рынок первого розничного отделения, и критерием эффективности был объем выданных кредитов. За три с половиной месяца эта цифра выросла с нуля до $50 млн. В случае с ребрэндингом мясокомбината «Останкино» мы смотрели, как выросли их продажи на фоне общего роста рынка. Критерии у всех разные, но везде должна быть понятная логика и цифры.

«Мы болезненно этичны»

СФ: Давайте к вашим кейсам перейдем. Только не про «Останкино», «Эконику» и Росбанк — они и так уже растиражированы в прессе.

ИГ: Все кейсы так или иначе предусматривают соглашение о неразглашении коммерческой информации. Заказчик имеет право трубить о своих проектах, а мы даже не можем сказать, что участвуем в тендере. Мы болезненно этичны.

СФ: Придется воспользоваться инсайдерской информацией. Вы уже рассказали об УТП компании — это «формула креатива». Так вот, в случае с вашим текущим проектом — креативной концепцией для сети «Цифроград» — ядром брэнда по этой формуле оказался «интерес».

ИГ: Заметьте, это не я вам сообщил.

СФ: В то же время Dixis считает ядром брэнда «эксклюзивность». В случае с «Евросетью» ядро — это «цена». Конкуренты «Цифрограда» неправы? Получается, что они используют ошибочные маркетинговые стратегии?

ИГ: Без согласования с клиентом я вообще не могу комментировать вашу провокационную информацию. Я расскажу об этом как о взгляде на свою теорию вообще.

Возьмем, например, рынок создания семьи. Вот мы с вами двое мужчин и женились на разных женщинах. Каждый имеет своего потребителя — свою жену. Нужно ли нам конкурировать? Мне «отожрать» себе двух жен — свою и вашу, или вам — иметь свою и мою? Кто прав? Это, конечно, вопрос к Жириновскому по поводу введения многоженства. У нас другая ситуация. Мы оба правы — нашли свой сектор рынка и всячески его окучиваем. Те же Coca-Cola и PepsiCo неплохо себя чувствуют на одном и том же рынке. Они обе правы, и живут в динамическом равновесии. Как у Гребенщикова сказано: «Я не могу принять сторону — я не знаю никого, кто не прав».

СФ: Проблема в том, что сотовый ритейл здорово отличается от других рынков FMCG. У сотовых сетей одни и те же поставщики, одинаковые продукты и закупочные цены, да и целевая аудитория, как ни крути, одинаковая.

ИГ: Да, это правда.

> ВРЯД ЛИ КТО-НИБУДЬ СЛУЧАЙНО наберет в адресной строке LMH. Это все равно, что АБВГД набрать или ОПРСТ

СФ: Значит, по вашей «формуле креатива» базовые ценности у брэндов тоже одинаковые. Тогда «интерес» — это единственно верное ядро каждого из них. А на рынке лидирует «Евросеть», которая выбрала не «интерес», а «цену».

ИГ: Ну, скажем так: «Евросеть» пока еще лидирует. Вспомните, сколько времени она находится на рынке — и сколько существует «Цифроград». Сейчас мы наблюдаем борьбу лидера с новым брэндом, и «Цифроград» идет очень хорошо.

«Жизнь устроена так, что простых задач уже не осталось»

СФ: Может ли «Цифроград» стать монополистом, используя «формулу креатива»?

ИГ: К сожалению, мозги человека устроены так, что для него невозможно быть единственно желанным. Создание уникального брэнда водки для всех обречено на провал. Все равно кто-то сдуру будет покупать Kauffman, а кто-то пить денатурат. Представьте себе человека, который хочет завоевать весь рынок. Единственный способ — заплатить огромное количество денег и создать несколько подставных компаний. Так, чтобы менеджеры разных фирм не знали, что у них один владелец и честно конкурировали бы между собой. А это геморрой.

СФ: «Формула креатива» тоже не предлагает единственно правильного решения?

ИГ: Разумеется. В гуманитарных областях теорем не бывает. Они все эмпиричны. Мы просто описали достаточно гуманитарную область как можно более технологично. А «Евросеть», пользуясь вашей терминологией, безусловно, права. Ценовое преимущество вообще вещь крайне приятная. Возьмем пример из другой области — рынка бытовой электроники. В «Эльдорадо» украли концепцию Mediamarkt и заняли нишу ценового позиционирования. Заняли ее плотно, грамотно, профессионально и крепко. Права ли «Эльдорадо»? Конечно. Там главное цена. Им не нужно выдумывать формулы и рисовать треугольнички. Сейчас фирмы, которые хотят прийти на рынок

с мыслью потеснить «Эльдорадо», должны искать на рынке дырки. Они есть всегда, просто на конкурентных рынках это совсем маленькие дырочки. Они и позволяют использовать нашу технологию. Для простых задач, когда у нас есть $1 млн, а у конкурентов — всего-навсего $10 тыс., технология не нужна. Там что хочешь, то и говори. Простые задачи мы и так умеем решать. Да что там решать — они в учебниках написаны. Просто жизнь устроена так, что простых задач уже не осталось.

«Рынок растет быстрее, чем приходят новые игроки»

СФ: В ноябре LMH открыла офис в Казахстане. Почему там?

ИГ: Наш гонорар за креативную стратегию начинается от 100 тыс. евро. Меньшие проекты нам не интересны по экономическим соображениям. Мы посмотрели, где и сколько народ платит за идеи, каков объем бюджетов и рынков. В этом плане пока нам могут быть интересны только Украина и Казахстан. Мы решили начать с Казахстана. Там сейчас дефицит услуг подобного рода. У нас там уже три проекта: в сфере телекоммуникаций, производства напитков, а насчет третьего не могу даже назвать область рынка — компания уникальная. До конца года совершенно точно откроем офис на Украине. Лет через пять интересным может стать узбекский рынок.

СФ: Пока вы осваиваете СНГ, российский рынок осваивают западные консультанты, например Identica Майкла Питерса. Стоит ли опасаться западных конкурентов?

ИГ: Мы знакомы с Identica — с их подразделением SCG. Это все-таки брэндинговое агентство: они занимаются визуальной составляющей брэнда и немножко — стратегией. В одном конкурентном поле с нами они окажутся, только если изменят рыночное предложение. А сейчас над некоторыми проектами мы даже работаем одновременно. Например, с SCG мы столкнулись, занимаясь Росбанком,— агентство делало для них брэнд-бук. А для визуализации брэнда «Эконика» мы сами пригласили специалистов из SCG и руководили процессом.

СФ: Помимо Identica есть и другие игроки, которые собрались в Россию или уже присутствуют здесь,— Interbrand, Trout and Partners. Им сильно помогает ассоциирование западных консультантов с западными же гуру, считающимися носителями передовых идей.

ИГ: Если я родился во Флоренции, это еще не делает меня великим живописцем. То есть сам факт, что эти люди ходили по тем же камням, где ступали ноги господина Траута, не делает их специалистами по позиционированию. Конечно, работая на рынке 50 лет, накопишь больше кейсов и опыта, чем за десять. С другой стороны, проблемы западных компаний — незнание местной специфики и закостенелость подходов. Кейсы тянут назад: мы это уже делали, давайте повторим.

СФ: Значит, не боитесь?

ИГ: Рынок растет быстрее, чем приходят новые игроки. Мы даже специально имитируем конкуренцию внутри себя, чтобы быть в тонусе. У нас есть три главных правила, и если проект им не соответствует, то он не выходит из наших стен. Он должен быть красивым, инновационным, а его эффективность — логически доказана. Мы постоянно тренируем собак на злобу и готовы к внешней конкуренции. СФ

> МЫ С ВАМИ ЖЕНИЛИСЬ НА РАЗНЫХ ЖЕНЩИНАХ. У каждого свой потребитель — собственная жена. Нужно ли мне «отожрать» себе двух жен — свою и вашу, или вам — свою и мою?

КОМПАНИЯ

LMH CONSULTING появилась в 2003 году в результате преобразования бизнеса рекламного агентства «Пилот медиа», существовавшего с 1994 года. Занимается консалтингом, аудитом и креативом в области маркетинговых коммуникаций — рекламы, брэндинга, PR. Работая на рынке рекламы и маркетинга, LMH не является рекламным агентством: бизнес компании основан на продаже креативных решений (сама компания рекламу не производит). Штат LMH Consulting — 19 человек. Центральный офис компании находится в Москве, в конце прошлого года LMH открыла представительство в Казахстане, до конца 2006 года планирует открытие украинского офиса. Самые известные проекты LMH Consulting: рекламная кампания «Просто деньги» для Росбанка, репозиционирование Останкинского мясокомбината, ребрэндинг обувной сети «Эконика».

лаборатория **конкуренция**

30% российского рынка питьевой воды держат два глобальных игрока. Остальные 70% делят жестко конкурирующие национальные и локальные марки. Но скоро в игру вступят два мировых лидера продаж.

Водный баланс

текст: гюзэль фазуллина

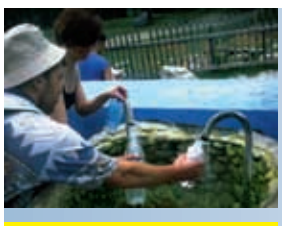
Принято считать, что рынку столовой воды стагнация не грозит. Снижение запасов питьевой воды, ухудшение экологической ситуации и рост населения будут планомерно лить воду на мельницу производителей воды бутилированной. Темпы роста отрасли ежегодно увеличивались на 9%, еще быстрее росли акции игроков этого рынка.

В России рынок питьевой воды — также среди наиболее быстро растущих. Правда, его драйверами являются скорее краткосрочные факторы: среднестатистический россиянин в год выпивает всего 10 л бутилированной воды, тогда как француз или немец — 100–120 л, а итальянец — 140–150 л. В результате за 2004 год продажи бутилированной негазированной воды (без учета кулерной) выросли на 12% в абсолютном и на 18% в стоимостном выражении, а в 2005-м — соответственно на 11% и 19%. По оценке компании «Бизнес Аналитика», объем российского рынка минеральной и питьевой воды приближается к своему первому миллиарду и составляет $930 млн.

Особенность российского рынка воды — его фрагментарность. 30% продаж контролируют две транснациональные компании — Pepsi Bottling Group (Aqua Minerale) и Coca-Cola Company (BonAqua). Другие ведущие производители — Nestle Waters («Святой источник», Perrier, Vittel, San Pellegrino), ООО «Шишкин лес холдинг» («Шишкин лес») и компания «Висма» («Архыз») занимают по 3–7%, остальное принадлежит 650 локальным брэндам. При этом в каждом регионе есть местный лидер, как правило, занимающий 30–40% рынка и успешно конкурирующий с глобальными игроками.

Даже крупным национальным компаниям сложно вести борьбу на таком поле. Не говоря уже о захвате столичного рынка, на который приходится почти 50% всех продаж бутилированной воды.

Но расклад сил в самое ближайшее время может кардинально измениться. За дело берутся признанные мировые лидеры: швейцарская Nestle, пока довольно скромно присутствующая на российском рынке с брэндом «Святой источник», и французская Danone. Nestle намерена продвигать на российском рынке свой глобальный брэнд — дешевую воду Pure Life или Aquarel. Danone планирует вывести свой транснациональный брэнд питьевой очищенной воды. Российских же игроков ждут слияния и поглощения. Так, производитель соков «Лебедянский» уже присматривается в «Висме», а недавно компании объединили свою дистрибуцию.



«Висма» (марка «Архыз»)

Один из самых агрессивных и быстрорастущих региональных игроков. За год компания из Карачаево-Черкесии смогла удвоить долю национального рынка. «Висма» первой среди российских производителей питьевой воды стала экспортировать продукцию в Западную Европу и начала патентную войну, чтобы защитить свою торговую марку.

Доля рынка в 2003 году: нет данных
Доля рынка в 2005 году: 2,4–5%*
Стратегия: цель компании на ближайший год — удвоить долю рынка в денежном выражении, сделать брэнд узнаваемым.
Тактика: удачное позиционирование брэнда как воды, улучшающей здоровье. В феврале «Висма» заключила соглашение на дистрибуцию минеральной воды «Архыз» с крупнейшим российским производителем соков ОАО «Лебедянский». В январе 2006 года начала продавать воду под маркой Kavkaz Spring в Западной Европе, что расценивается на рынке скорее как имиджевый ход.
Проблемы: патентный спор с черкесской компанией «Аквалайн», которая разливает воду под маркой «Архыз», может затянуться и ослабить брэнд.
Результат: брэнд «Архыз» вошел в пятерку узнаваемых марок в России, за год доля рынка компании выросла вдвое.
Новые цели: за ближайший год удвоить долю рынка в денежном выражении.

* По экспертным оценкам

54,8% российских продаж минеральной и питьевой воды приходится на восемь ведущих игроков, в остальном рынок делят 650 локальных брэндов

Именно марке Aqua Minerale компания PepsiCo обязана титулом лидера, хотя бы и только в одном сегменте

BonAqua потеряла лидерство по недосмотру

Pepsi Bottling Group

(марка Aqua Minerale)

Несмотря на то что компания PepsiCo пришла в Россию на пять лет раньше своего вечного конкурента Coca-Cola, вырваться вперед ей удалось только по одной позиции — продажам питьевой воды. Правда, ненадолго. Уже в первом квартале 2006 года BonAqua вернула Coca-Cola лидерство и в этом сегменте.

Доля рынка в 2003 году: 21,9%
Доля рынка в 2005 году: 16,4%

Стратегия: стать игроком номер один на российском рынке. Сохранить свою долю во всех сегментах.

Тактика: ставка на узнаваемость брэнда, мощная рекламная кампания. Расширение ассортиментной линейки Aqua Minerale: Aqua Minerale Beauty, позиционируемая как вода, которая не только утоляет жажду, но и оказывает позитивное воздействие на внешний вид человека.

Проблемы: по требованию антимонопольного ведомства компания была вынуждена исключить из договоров с розницей и точками общепита пункт об эксклюзивной продаже своих напитков.

Результат: средние темпы роста продаж PepsiCo за последние четыре года составляли 3,8% в год, в то время как у Coca-Cola — 3%.

Новые цели: завершение строительства производственного комплекса мощностью 110 млн бутылок в год в Петербурге, что позволит удвоить объем местного производства. Сейчас недостающие товары подвозятся из Самары и Сочи.

Coca-Cola Company

(марка BonAqua)

Компания номер один на мировом рынке газированных напитков. Начав в России бизнес в 1991 году, к 1998 году построила с нуля 11 заводов. Но, увлекшись продвижением газированных напитков, отдала лидерство в сегменте питьевой воды своему вечно догоняющему конкуренту.

Доля рынка в 2003 году: 11,3%
Доля рынка в 2005 году: 12,5%

Стратегия: предоставить потребителю максимальный выбор безалкогольных напитков, от детского питания и энергетических напитков до питьевой воды. Лидировать в каждом сегменте, стать «своим» для всех аудиторных групп — от подростков до деловых людей.

Тактика: позиционирование в среднеценовом сегменте, мощная рекламная кампания (вывод брэнда BonAqua на российский рынок обошелся в $15 млн), сильная дистрибуция. Признание российского рынка приоритетным и перенос центра принятия решений по нему из Будапешта в Москву.

Проблемы: частая смена рекламной стратегии. Выбор не самой удачной концепции позиционирования. Кроме того, разлив питьевой воды для компании долго не являлся приоритетным направлением.

Результат: в 2005 году BonAqua уступила лидерство на российском рынке конкуренту — Aqua Minerale. Но уже в первом квартале 2006 года снова вырвалась вперед.

Новые цели: удержать позиции на рынке.

10 литров бутилированной питьевой воды выпивает в год среднестатистический россиянин. Европейцы потребляют в 10–15 раз больше

Nestle Waters сослужила «Святому источнику» плохую службу

PHOTOXPRESS.RU

«Шишкин лес» — самый таинственный из заметных брэндов на рынке питьевой воды

AFP / EASTNEWS

Nestle Waters

(марки «Святой источник», Perrier, Vittel, San Pellegrino)

Мировой лидер продаж бутилированной питьевой воды, швейцарская компания Nestle Waters вышла на российский рынок в 2002 году, купив раскрученный брэнд «Святой источник». Но в России «водный» бизнес у Nestle пошел плохо. Местный брэнд компания практически «убила», а свои глобальные марки пока не привела.

Доля рынка в 2003 году: 12,6%

Доля рынка в 2005 году: 6,5%

Стратегия: обеспечить в России позицию, соответствующую статусу мирового лидера.

Тактика: входит на национальные рынки, как правило, покупая мелкие региональные активы и локальные марки. Закрепляясь, раскручивает свои глобальные брэнды и развивает экспансию на национальном рынке.

Проблемы: разлив «Святого источника» осуществляется только на заводе в Костроме, поэтому на логистику приходится значительная доля стоимости продукта. В 2005 году Nestle Waters практически не рекламировала свой главный российский брэнд — «Святой источник».

Результат: за три года компания почти вдвое сократила свое присутствие на российском рынке.

Новые цели: планирует вывести на российский рынок раскрученные брэнды Aquarel или Pure Life. На продвижение транснациональной марки швейцарский концерн намерен потратить около 12 млн евро.

ООО «Шишкин лес холдинг»

(марка «Шишкин лес»)

Компания вышла на российский рынок семь лет назад. Сегодня она входит в шестерку самых известных брэндов российского рынка. По данным рейтингового агентства Национальной торговой ассоциации, брэнд «Шишкин лес» занимает третье место по объемам продаж в крупных регионах России в категории «столовые воды».

Доля на рынке в 2003 году: 2,6%

Доля на рынке в 2005 году: 5,1%

Стратегия: стать третьим игроком на российском рынке, заняв долю не менее 7%, в то время как лидеры рынка преподносят потребление своих марок как особый стиль жизни, компания одна из немногих делает ставку на более утилитарные ценности.

Тактика: одним из конкурентных преимуществ холдинга является выпуск воды в оригинальной упаковке для занятий спортом и потребления вне дома. Важную роль в стратегии компании играет спонсорская поддержка спортивных мероприятий.

Проблемы: из-за слабой дистрибуции и небольшого рекламного бюджета брэнд «Шишкин лес» слабо представлен в регионах.

Результат: за три года компания удвоила свою долю присутствия на рынке, в основном — московском.

Новые цели: не делая агрессивных заявлений и оставаясь достаточно закрытой компанией, удержать рынок Москвы и Подмосковья.

Новые рынки создаются не только благодаря новым технологиям; сдвиги в ценностях и культуре также являются мощным потенциальным источником инноваций ”

Стюарт Клэгг

Возможно, книжный рынок станет началом новой малотиражной экономики

Штучная экономика:

Представим, что вы — подающий надежды музыкант. Друзья в восторге от вашей музыки. Буквально все 20 человек.

Они даже купили бы ваш диск, но не найдется записывающей компании, готовой выпустить его таким малым тиражом. А также ритейлера, который взялся бы продавать неизвестных исполнителей.

Проблему таких музыкантов взялась решить компания CD Baby. Сейчас в ее базе более 1 тыс. авторов, чьи диски могут продаваться тиражом от нескольких десятков до нескольких сотен экземпляров. И это ничуть не хуже, чем иметь в портфеле одного исполнителя с миллионным тиражом.

Неотъемлемой частью любого современного рынка являются барьеры. Из-за высоких издержек в сфере производства, дистрибуции и продвижения мы привыкли мыслить категориями гигантских тиражей. Именно ловушка многотиражных рынков обосновывает наличие на нем игроков особого класса: компаний, способных перебросить продукт через барьер, предварительно накачав деньгами. Это издательства, продюсерские центры, телеканалы, а также производители, живущие по формуле «экономия на масштабе плюс перерасход в маркетинге».

Но, похоже, время экономики барьеров и компаний-посредников подходит к концу. Особенно это становится заметно там, где главным продуктом является талант.

New media обеспечили талантам прямую связь с аудиторией. Аудитории блогов бьют тиражи изданий, подкастинг превращает подростка у компьютера с подключенным микрофоном в не менее влиятельного человека, чем радиодиджей, а представленная на CeBIT-2006 технология vlog (от video и blog), возможно, скоро породит самое народное телевидение из всех, которые мы когда-либо знали. Торговые площадки вроде CDbaby.com «прикручивают» к этим каналам сбытовые возможности. И только одна проблема по-прежнему стоит на пути у экономики малых тиражей: дороговизна производства копии.

Как и рынок звукозаписи, книгоиздательский рынок давно мечтает избавиться от компаний-посредников. Сетевые дневники конкурируют по популярности с иными книгами, читатели сами находят тех авторов, которых хотят читать, а Amazon.com анонсирует проект, позволяющий печатать книгу таким тиражом, какой заказали пользователи.

Компания Blurb правильно уловила, куда ветер дует. «Держать в руках законченную книгу в настоящей обложке, подписанную твоим именем,— ни с чем не сравнимое удовольствие»,— признаются создатели проекта. Это ощущение счастья и подтолкнуло их дать возможность превратить рукопись в настоящую книгу тем, кому не светят контракты с издательствами.

Сегодня Blurb предлагает простой и бесплатный сервис по автоматической верстке книги. Есть здесь и функции по переупаковке блогов в книгу. А вскоре у проекта заработает и торговая площадка. Blurb — это аналог CDbaby.com, но на издательском рынке.

Проблемой проекта по-прежнему остаются лишь цены. Книга объемом до 400 страниц с индивидуальной обложкой обойдется в $79,95.

Но, видимо, скоро решена будет и эта проблема.

Компания Books On Demand выпустила принтер Espresso Book Machine, позволяющий печатать до 20 книг в час в типографском качестве при цене копии, сопоставимой с типографской. Espresso Book Machine способна печатать на любом языке без вмешательства человека — процесс печати полностью автоматизирован. Для того чтобы распечатать книгу, достаточно просто подсоединить принтер к компьютеру и отправить текстовый файл на печать.

Представители Books On Demand заявили, что с появлением такого устройства мировая индустрия книгопечатания может претерпеть серьезные изменения. И они совершенно правы. Экономике больших тиражей, экономике барьеров осталось совсем недолго. Какая отрасль, после книгоиздательства, окажется следующей? □

Эра инкубаторов: Жизнь начинающих предпринимателей становится проще с каждым днем. Гору с их плеч готовы снять бизнес-инкубаторы самой разной специализации.

Сингапурская компания InQbox предлагает предпринимателям арендовать микроскопические торговые площадки в принадлежащем ей торговом центре. За сумму от $50 в месяц человек получает ячейку, где можно выставить на продажу любой товар: дизайнерскую одежду, сувениры, оригинальную модель

AFP/EASTNEWS

Создание нового бизнеса скоро станет похоже на конструктор Lego. Его можно будет составить из гигантских, но простых и понятных модулей

мебели, новый сорт напитка. InQbox берет на себя продажи и управление запасами товара на складе.

Чтобы претворить в жизнь идею нового продукта, предприниматель должен преодолеть серьезные барьеры, мешающие войти на рынок. Убедить дистрибуторов и розницу заняться его товаром, оплатить рекламную кампанию и наладить выпуск изделий промышленными партиями.

Этот фильтр отсеивает огромное количество товаров, которые так никогда и не появились бы на рынке, если бы не крупная компания-инкубатор, берущая на себя организацию наиболее сложных и затратных процессов. Торговые фирмы, подобно InQbox обеспечивающие организацию логистики и продаж, появляются по всему миру: галерея Yokozuna в Гамбурге, EDGE*nyNOHO в Нью-Йорке, Residents Apparel в Сан-Франциско.

Исследования и разработки — еще одна составляющая нового продукта, которая часто не по карману мелким предпринимателям. Администрация Гонконга запустила проект научного парка стоимостью $1,5 млрд. Под крышей технопарка планируется собрать сотни небольших высокотехнологичных компаний. Типичный участник — команда из трех-четырех инженеров с гениальной идеей. Резиденты технопарка смогут арендовать офисные и производственные площади по цене существенно более низкой, чем рыночная, а также получат доступ к оборудованию стоимостью в сотни миллионов долларов, необходимому для их разработок.

Компании-инкубаторы предлагают стартапам помощь в финансировании, выстраивании организационной структуры и аренде офиса. Производственные компании по всему миру готовы по заказу изготовить товар с практически любыми характеристиками и в любом количестве. Фактически предпринимателю остается только найти гениальную идею и доверить ее реализацию целой цепочке инкубаторов, обеспечивающих поддержку различных аспектов создания и продаж нового продукта. □

идеи константина бочарского

Всего одна кнопка

ТАК ЧАСТО ПОВТОРЯЮ в последнее время выражение «социальные сети», что сам решил попробовать на своей шкуре. Довольно будоражащее это чувство — ощущать себя одной из ячеек кристаллической решетки общества, знать, что все мы связаны нитями контактов, а «дотянуться» до любого человека можно всего через двух-трех связанных с вами людей.

Зарегистрировался в проектах «МирТесен» и «МойКруг». Но остался недоволен. Никак не мог отделаться от ощущения дежавю, особенно когда переносил туда свои старые контакты. Ужасно глупо себя чувствуешь, когда переписываешь одни и те же имена в поиске тех, кто и так уже давно найден.

Зато понял, как буквально одним движением превратить весь мир в одну гигантскую социальную сеть.

Я, например, очень ответственно отношусь к базе контактов. Методом проб и ошибок выяснил: удобнее всего хранить ее в адресной книге Outlook. С тех пор я тщательно заполняю там все графы, а затем пользуюсь поиском по компании, имени или прочим ключевым словам. Ну и электронная почта, конечно. Кроме того, моя база синхронизируются с адресной книгой мобильника, а к сканеру прилагается специальный софт для работы с визитками, настроенный под эту базу. Но, самое главное, от хранения этой информации до связи с этими людьми — одно неуловимое движение.

А теперь представим, сколько подобных баз существует на свете.

А теперь прикинем, сколько в них пересекающихся объектов.

А теперь подумаем, что бы произошло, если бы они все вдруг оказались связаны, и эти связи можно было бы проследить.

Для этого надо добавить в Outlook всего одну кнопку — «опубликовать», «связать» или «выйти в мир».

Ну а сервис скопировать с описанных выше проектов: скрывать или открывать информацию, формировать «круги доступа», приглашать в свой круг, получать рекомендации и, конечно же, общаться.

Всего одна доработка может превратить почтовую программу от Microsoft в фундамент самой глобальной в истории человечества социальной сети, сети будущего. Буквально в новый социум.

Интересно, Билл Гейтс уже думает об этом? □

ВАРВАРА ПОЛЯКОВА

Анатолий С.
предприниматель

Трудная фамилия

Какие проблемы могут возникнуть при регистрации реальной фамилии в качестве торговой марки?

Согласно закону «О товарных знаках», в качестве таковых не могут быть зарегистрированы «обозначения, тождественные фамилии, имени, псевдониму (или производному от них обозначению) известного на дату подачи заявки лица без согласия этого лица или его наследника». Причем известность может трактоваться довольно свободно. Например, с 1999 года выпускается пиво «Бочкарев». «На момент подачи заявки не было ни одного известного лица с такой фамилией, и регистрация прошла в соответствии со всеми требованиями — как выдуманной фамилии, отражающей суть брэнда»,— рассказали **СФ** в российском подразделении компании Heineken. Роспатент не счел препятствием, что на тот момент одной из российских областей (Пензенской) управлял Василий Бочкарев. Противоположный пример: в одном из московских патентных бюро в процессе переговоров с Роспатентом обнаружили: название марки, которую решил зарегистрировать клиент бюро, тождественно фамилии авторитетного хирурга. Специалистам бюро удалось доказать, что это известность в узких кругах. Микояновский мясокомбинат, регистрируя марку «Микоян», специально подписал договор с тремя сыновьями советского наркома. А компания «Быстров», как рассказывал ее основатель Сергей Выходцев, в свое время решила проблему регистрации, оформив в штат человека по фамилии Быстров. Проще всего зарегистрировать фамилию или ее производные в качестве марки, если ее носитель является учредителем компании («Коркунов», «Дымов», «Тинькофф», «Виноградовъ»).

Екатерина ЗЕЛИНСКАЯ
Астрахань

Эффект компрессии

Новичку приходится платить, как специалисту с пятилетним стажем. Как удержать старую гвардию?

Это явление — бич мирового масштаба, известный как «компрессия заработной платы»: из-за роста стартовых зарплат новые сотрудники получают больше, чем более опытные «старички». Им охвачены практически все крупные компании. Руководство из скупости или по недосмотру не принимает мер — и обиженные сотрудники (прежде всего высококвалифицированная элита) увольняются.
Способы борьбы: как минимум раз в два года проводить анализ зарплат на рынке и поднимать жалование лучшим специалистам на столько же, на сколько выросли зарплаты соответствующей категории. Делать это надо выборочно, потому что уравниловка плохо влияет на мотивацию. Поэтому если зарплаты на рынке выросли, скажем, на 5%, эффективным сотрудникам можно прибавить 7–8%, а середнячкам — 2–3%. Кроме того, компрессии может противопоставляться система индивидуального поощрения лучших. Можно и не увеличивать зарплаты, а использовать ежегодные бонусы и премии по проектам для «старожилов».

Анастасия РУДНОВА
Ростов-на-Дону

Дешевый кросс

Как продвинуть luxury-продукт на рынок, не затрачивая больших бюджетов на рекламу в глянце?

Очевидный путь — попытаться настичь аудиторию, разместив более адресную прямую рекламу. Однако очевидный путь не всегда самый эффективный: чем элитнее продукт, тем менее целесообразно такое продвижение. И если ваша целевая аудитория насчитывает всего несколько сотен человек, то эффект от массовой рекламы, например в глянцевых журналах, не оправдает затрат. В таком случае можно либо попробовать настичь ваших потенциальных потребителей в местах их обитания (это могут быть VIP-зоны аэропортов, загородные жилые комплексы, деловые семинары). Либо воспользоваться таким инструментом продвижения, как кросс-промоушен.
Вы можете предложить сотрудничество компаниям, уже работающим с вашими потенциальными потребителями. Это могут быть отели, VIP-клиники, дорогие клубы и рестораны, бутики, агентства, продающие элитную недвижимость. Разработайте для их клиентов программу лояльности, предусматривающую особые условия обслуживания. Распространение рекламной продукции через партнеров дешевле и эффективнее, а вам станет легче отслеживать результативность партнерства и совершенствовать партнерскую сеть.

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

специальное обозрение

финансовый консультант

с72 Страховать от остановок бизнеса у нас еще не умеют

с76 Финансовые супермаркеты: только страхование кредитов

ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

Изношенность оборудования российских компаний то и дело приводит к остановке производства. Казалось бы, реальность должна подталкивать предусмотрительных предпринимателей к страхованию своего бизнеса от таких проблем. Но соответствующая страховая услуга пока остается невостребованной.

Страхование без перерыва

текст: владимир лапцевич

ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

Несамостоятельный риск

Страхование убытков от перерыва в производстве может быть предоставлено любой компании — не только производственной, но и торговой. «Страхование от перерыва в производстве актуально практически для каждого предприятия,— подчеркивает генеральный директор страховой компании МРСС Семен Акерман.— При заключении договора страхования изучаются риски, которые могут вызвать такой перерыв, при этом у каждого предприятия есть свои „профильные" риски, которые также могут быть застрахованы».

Такой вид страхования существенно отличается от классических видов страхования. Он практически невозможен без страхования имущества предприятия, а также машин и механизмов от поломок. Попытки отделить риск убытков из-за перерыва в производстве от рисков по страхованию имущества между двумя страховыми компаниями на практике неосуществимы. «В этом случае страховая компания, принимающая на страхование риск перерыва в производстве, по законам конфиденциальности будет автоматически лишена детальной информации о том производстве, которое застраховано по полису другого страховщика,— поясняет начальник отдела андеррайтинга индустриальных рисков управления страхования промышленных и технических рисков ОАО „Капиталъ страхование" Денис Марков.— Это изначально делает риск „плохим"».

Андеррайтинг хромает

Невозможно провести оценку этого риска и дать котировку для покрытия убытков от перерыва в производстве без общей оценки риска на предприятии, условий эксплуатации и содержания объектов основных фондов. Более того, ознакомление с рисками должно учитывать еще такие параметры, как возраст предприятия и число работающих на нем. И здесь как нигде важна открытость предприятия и наличие у него прозрачной отчетности. «Если это крупное предприятие, то необходимо делать сюрвейерский отчет,— говорит Татьяна Тенникова, заместитель начальника управления индустриального страхования СК „АльфаСтрахование".— Но в России нет единой схемы, по которой можно рассчитать возмещение. А страхователь зачастую не может точно представить нам суммы, на которые он хочет застраховаться. Исходя из данных его бухгалтерии, ему бывает сложно их обосновать».

Лола Рахими, начальник отдела управления индустриального страхования компании «Ренессанс страхование», указывает, что основная сложность андеррайтинга в том, что необходимо не только учитывать вероятность возникновения страхового события, но и просчитывать время, требуемое на ликвидацию этого события, ведь сумма возмещения финансовых издержек напрямую зависит от длительности простоя. Теоретически при

андеррайтерском расчете страховщик исходит из данных балансовой отчетности страхователя, где указаны цифры по текущим расходам. Однако далеко не все они соответствуют реальному положению вещей.

И тут возникает главная на сегодняшний день причина, сдерживающая развитие этого вида страхования. «В ряде компаний ведется двойная бухгалтерия,— сокрушается Денис Марков.— Ясно, что такого рода предприятия автоматически оказываются за пределами интересов страховщиков».

Из-за того, что объемы страхования по этому виду в России незначительны, страховым компаниям невыгодно держать в штате андеррайтеров, обладающих специальными знаниями, объясняет Семен Акерман. «Наша компания не специализируется на этом

Попытки отделить риск убытков из-за перерыва в производстве от рисков по страхованию имущества на практике неосуществимы

виде страхования, потому что очень сложен андеррайтинг такого риска,— подтверждает Александр Варенцов, заместитель генерального директора СК „Межрегионгарант".— У нас еще недостаточно для этого средств и персонала».

Среди препятствий страховщики видят еще и законодательные барьеры, поскольку страхование от перерывов в производстве относится к финансовым рискам. «В соответствии с действующим налоговым законодательством,— указывает начальник отдела страхования имущества компании РОСНО Юрий Гущин,— в отличие от страхования имущества страховые премии по этому виду не могут быть отнесены предприятием на себестоимость производимой продукции». С этим согласна и Марина Лазарева, начальник отдела андеррайтинга страхования имущества и ответственности страховой группы «Уралсиб». В то же время она утверждает, что интерес предприятий к этому виду страхования возрастает.

Гиганты впереди

В последние время все чаще появляются сообщения о принятии рисков перерыва в производстве, и все они касаются весьма крупных российских компаний. Вот только несколько примеров.

«В случае перерыва в производстве компания, во-первых, продолжает нести постоянные расходы (налоги, зарплата административного персонала и т.д.), а во-вторых, теряет прибыль,— поясняет Игорь Фатьянов, заместитель генерального директора ОСАО „Россия".— Исходя из этого основными страхователями являются промышленные предприятия, у которых большая производственная деятельность, и арендодатели, сдающие помещения в аренду, которые могут серьезно пострадать, например, от пожара».

РАО «ЕЭС России» в конце сентября 2005 года передало страхование имущества от ог-

АВТОКАСКО
ТЕПЕРЬ ЭКОНОМИЯ 40%*
СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ «ПРЯМОЕ СТРАХОВАНИЕ»

МЫ РАБОТАЕМ **БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ.**

МЫ СТРАХУЕМ **ТОЛЬКО ОПЫТНЫХ** ВОДИТЕЛЕЙ.

ТЕЛЕФОН И ИНТЕРНЕТ ЭТО БЫСТРО И ПРОСТО.

Вы умеете считать деньги
и не хотите платить за неопытных водителей?
Тогда Вам — прямая дорога в «Прямое Страхование»!
Все продажи производятся по телефону нашего
контакт-центра: (495) 580-4888 и через сайт компании:
www.dirins.ru.
В нашей страховой компании Вы точно знаете,
сколько и за что платите!

(495) 580-48-88 ПРЯМОЕ СТРАХОВАНИЕ страховая компания
www.dirins.ru КУТУЗОВСКИЙ ПРОСПЕКТ, ДОМ 2/1; РАБОЧИЕ ДНИ 9 – 19, СУББОТА 10 – 15

* средний размер вашей экономии на автокаско

лицензия на право проведения страховой деятельности ФССН № 4458 Д

ТАБЛИЦА страховых тарифов «АВТОКАСКО» в компании «Прямое Страхование»!

Автомобиль	Угон + Ущерб, %*	Ущерб, %*
Subaru Impreza	4,82	3,03
Peugeot 307	5,25	4,45
Land-rover Discovery	3,82	3,03
Ford Focus C-max	4,59	3,79
Opel Vectra	4,63	3,83
Hyundai Matrix	5,25	4,45
Toyota Corolla	4,59	3,79
BMW 525	5,41	3,03
Hyundai Elantra	5,88	5,09
Hyundai Tucson	4,59	3,79
Nissan Maxima	4,26	3,46
Chevrolet Aveo	5,88	5,09
Toyota Avensis	4,59	3,79
Kia Cerato	5,25	4,45
Hyundai Santa Fe	4,59	3,79
Citroen C4	5,25	4,45

** тарифы в %% от страховой суммы рассчитаны для конкретного водителя и определенных условий эксплуатации новых машин.*

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

конференция

8 июня 2006 года
МОСКВА
ОТЕЛЬ «МАРРИОТТ АВРОРА РОЯЛ»
УЛ. ПЕТРОВКА, 11/20

Менеджеров учат изменять реальность, в то время как лидеры учатся изменять представление об этой реальности…
Люк де Брабандер

РЕАЛИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ: ПОВЫШЕНИЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ – ВЛАДЕЛЬЦЫ, ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ КОМПАНИЙ ИЗ РАЗНЫХ ОТРАСЛЕЙ, ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ, РУКОВОДИТЕЛИ ПРОЕКТОВ ПО ОРГПРЕОБРАЗОВАНИЯМ И УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- развитие компании и связанные с этим изменения
- новые возможности для развития бизнеса через изменения
- роль инноваций и креативности в стратегии развития
- человеческий фактор в управлении изменениями
- факторы успеха при реализации проектов по организационным преобразованиям
- как оценить результаты изменений
- юридические аспекты преобразований

case-study. управление изменениями на разных этапах развития бизнеса

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ГОСТЬ МЕРОПРИЯТИЯ ЛЮК ДЕ БРАБАНДЕР

вице-президент международной компании The Boston Consulting Group (BCG). Эксперт по управлению изменениями, генерации идей, разработке стратегии. Автор и соавтор девяти книг, считается одним из наиболее уважаемых специалистов по вопросам бизнес-инноваций.

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

$500

(БЕЗ УЧЕТА НДС)

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 доб. 20-47
e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «семинары»)

«В отличие от страхования имущества страховые премии по страхованию от перерывов в производстве не могут быть отнесены предприятием на себестоимость»

ня и других опасностей, а также страхование от терроризма, страхование машин и оборудования от поломок, перерыва в производстве и строительно-монтажных работ риски ряда своих дочерних и зависимых организаций страховой группе «Капиталъ страхование».

Компания РОСНО выплатила в 2003 году 3,36 млн руб. возмещения по риску поломки и по перерыву в производстве стекловаренной печи одного из промышленных предприятий.

Как свидетельствует начальник отдела промышленного страхования «Ингосстраха» Владислав Тимофеев, его компания в своей практике не единожды компенсировала убытки предприятий от перерыва в их деятельности. Например, после пожара на промышленном предприятии или когда в результате стихийного бедствия были повреждены производственные объекты, и деятельность предприятия остановилась. В одних случаях возмещались только условно-постоянные издержки (заработная плата рабочих, суммы социальных отчислений и т. п.), в других возмещению подлежали и недополученные суммы прибылей предприятий.

«По одному из недавно заключенных договоров клиент высказал пожелание заключить договор страхования основных фондов на сумму 170 млн руб., а от перерыва в производстве только по текущим расходам — на 85 млн руб.»,— рассказывает Андрей Самсонов, начальник управления страхования имущества страховой группы «Согаз».

Малые перспективы

Крупные предприятия, само собой, будут по-прежнему страховаться у «акул» страхового бизнеса. Но мелкие и средние фирмы также смогут купить для себя подобную услугу. Уже сегодня ряд страховщиков предоставляют ее этой категории клиентов. Около года назад «Росгосстрах» вывел на рынок продукт для малых и средних предпринимателей, предполагающий и страхование риска убытков от перерыва в производстве. «По нашим оценкам,— говорит Алла Фокина, заместитель руководителя департамента страхования имущества и ответственности корпоративных клиентов „Росгосстраха”,— доля этого риска по заключенным договорам составляет 5–7%. Средняя выплата — примерно 100–150 тыс. руб. Среди самых распространенных страховых случаев, приведших к перерыву в производстве,— пожар, взрыв, стихийное бедствие».

«Основные наши страхователи по рискам перерыва в производстве — малый и средний бизнес,— утверждает Аркадий Харлампиев, руководитель отдела страхования имущества и ответственности компании „Стандарт-резерв”.— Убытки по рискам перерыва в производстве не так часто происходят. Поэтому это один из рисков, который попадает в нашу облигаторную защиту. Мы можем осваивать этот риск до суммы в $20 млн».

Правда, сегодня издержки страховщиков, связанные с комплексным страхованием малого бизнеса, куда входят и риски перерыва в производстве, оказываются более высокими, чем в продуктах, предназначенных для крупных компаний. В результате тарифы по целевым программам для малого и среднего бизнеса оказываются не меньше, а в процентном соотношении зачастую и больше, чем по полисам для крупных предприятий. Это отталкивает большинство малых и средних предпринимателей. В то же время и некрупным страховщикам трудно предложить в этой области свои услуги промышленным и торговым гигантам. «Выиграть тендер по такому страхованию небольшой компании нереально,— говорит Александр Варенцов.— Его выиграет большая компания с большими резервами, большими возможностями. Но когда в нашей стране появится значительный процент предприятий малого и среднего бизнеса, тогда все будет наоборот. Большим компаниям станет неинтересно их страховать. Тогда малые и средние страховщики начнут заниматься страхованием малого и среднего бизнеса».

Улучшение экономической ситуации в России способно повлечь и больший спрос на страхование от перерыва в производстве. «Мы связываем увеличение спроса со снижением налогового бремени юридических лиц в России, постепенным „обелением” бизнеса,— прогнозирует заместитель генерального директора ЗАО „Гута-страхование” Павел Башнин.— Предприятия будут меньше скрывать свои обороты и получат возможность воспользоваться этим видом страхования». СФ

Кажется, что страховые компании и банки просто обречены на сотрудничество. Однако перспектива продажи страховых продуктов не вызывает сейчас у банков особого восторга. Пока к подобному варианту синергии они относятся настороженно. Причины не только в недоверии, но и в пробелах отечественного законодательства.

Финансовый симбиоз

текст: владимир лапцевич

Первые попытки

Реализация технологии кросс-продаж банковских и страховых продуктов — явление для России новое, на практике не освоенное. Полноценное взаимодействие банковского и страхового бизнеса предполагает продажи несколько вариантов продаж: реализация страховых продуктов через банки (bancassurance), предоставление банковских продуктов через страховые компании (assurbanking), а также продажа банковских и страховых услуг через торговые, нефинансовые компании.

В странах с давней страховой и банковской культурой о bancassurance можно говорить как о сложившемся явлении. В России же эта форма переживает стадию мучительного рождения, которое некоторые участники финансового рынка даже отказываются замечать. Продвижение банковских продуктов через сбытовые структуры страховых компаний — вообще экзотика, даже сам термин assurbanking не является общепризнанным. «О перспективности этих направлений говорить пока рано, они не развиты на российском рынке»,— пессимистично резюмирует Анна Горячева, начальник департамента по работе с физическими лицами Газпромбанка.

Однако лидеры банковского рынка сегодня все больше сталкиваются с тем, что для привлечения новой клиентуры продуктовые и сервисные возможности исчерпаны. Продуктовый ряд банков первой десятки практически одинаков. Bancassurance, который предполагает реализацию через банки несложных в андеррайтинге стандартизированных страховых продуктов (таких, как полисы накопительного страхования жизни, договоры страхования от несчастных случаев, ОСАГО и т. п.), помогает хотя бы частично решить эту проблему и разнообразить предложение услуг. «Сегодня развитие банковского дела сопровождается агрессивной политикой по разработке и внедрению новых банковских продуктов и услуг как для корпоративного бизнеса, так и в retailbanking,— считает Наталья Чебанова, начальник управления по работе с финансовыми институтами „Ренессанс страхование".— Продакт-менеджеры банков все больше осознают необходимость сопровождения банковских продуктов спектром страховых продуктов и услуг».

На пути assurbanking проблем гораздо больше. Причина в том, что банковский бизнес более зарегулирован, чем страховой, и требует более жестких ограничений по подготовке офисов. «Продажа банковских продуктов в офисах страховой компании осложнена

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Александр Цыганов (ГУУ) полагает, что настороженное отношение банков к bancassurance пропадет, когда речь пойдет о большом бизнесе

в том числе техническими причинами.— говорит Виталий Павловский, заместитель директора центра страхования финансовых институтов ОАО РОСНО.— Проведение банковской операции — это чаще всего последовательность действий, значительно более сложных, чем оформление страхового полиса, и требующих обращения к автоматизированной банковской системе. В офисах и силами страховщика, не нарушая еще и законодательства, можно организовать реализацию только самых простых банковских продуктов. В настоящее время эффективным решением этой задачи может быть открытие мини-офиса банка в офисе страховщика».

Тем не менее уже сейчас некоторые страховые компании оформляют пластиковые кредитные карты в своих офисах под предлогом облегчения получения страховых возмещений, предоставления страховых услуг в кредит.

Кредитный фундамент

Сегодня существуют различные технологии и техники продаж страховых продуктов в банках, зависящие от мотивации клиента. Чаще всего это приобретение полиса в связке с банковской услугой. Страхование,

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Виталий Павловский (РОСНО) указывает, что под понятие «страховая деятельность» технологии bancassurance не подпадают

обусловленное получением кредита, сегодня самая массовая из подобных технологий. Приобретение полиса является в этом случае одним из непременных условий банка. «Наш банк активно сотрудничает со страховыми компаниями по автокредитованию (каско, страхование гражданской ответственности) и по ипотечному кредитованию (комплексное страхование, страхование жизни, имущества, титула)»,— рассказывает Анна Горячева. Можно сказать, что «кредитные» направления становятся тем фундаментом, на котором строится будущее банковско-страховое сотрудничество. По словам Наталии Кузюткиной, руководителя отдела страхования залогового имущества СК «Стандарт-резерв», в первую очередь это касается страхования автотранспорта, имущества физических и юридических лиц, комплексного ипотечного страхования, страхования жизни и страхования от несчастных случаев.

Сотрудничество с банкирами дает страховщикам возможность использовать брэнд или репутацию банка как лидера проекта bancassurance, а также общую базу клиентов. Кроме того, активное применение банковских каналов продаж существенно повышает эффективность работы. «Расходы населения на финансовые услуги за последние годы значительно возросли»,— указывает Наталия Кузюткина. Продвижение страховых продуктов через банковские сети помогает развивать, например, страхование жизни. «Обязательным требованием банков при долгосрочном кредитовании физических лиц стало страхование жизни заемщика. Для страховых компаний это перспективно,— указывает эксперт медиаинформационной группы „Страхование сегодня" Ольга Михаленко.— Подобное требование, которое сейчас, пожалуй, могут выдвигать только банки, способствует развитию страхования жизни, причем схемам в этом случае места нет».

Таким образом, банковское страхование — это отдельное, стратегическое направление развития отечественного страхового рынка. Потребителей банковских услуг можно выделить в особый сегмент страхового рынка, ведь их уровень платежеспособности и готовность приобретать финансовые услуги существенно выше средних показателей по рынку. «Клиенты банка — небедные люди,— считает Маргарита Хорунжая, генеральный директор ОСЖ „Россия".— Поэтому перспективность развития этого канала продаж очень высока».

Как правило, банки очень скрупулезно подходят к страховщикам, изъявившим желание сотрудничать с ними. Чаще всего банкиры, аккредитуя страховую компанию, выставляют условие, чтобы деньги страховщика размещались на счетах банка. Важнейшим ориентиром при аккредитации служит наличие рэнкингов у страховых компаний. Рассматриваются как отечественные, так и международные варианты таких рэнкингов. Учитывается перестраховочная практика и объем премий в разрезе портфелей.

В начале этого года журнал «Русский полис» провел исследование аккредитации страховых компаний в топ-20 крупнейших банков России. Так, Сбербанк России признает полисы страхования имущества девяти страховщиков, пяти — по добровольному страхованию ответственности, шести — по страхованию жизни заемщика, семи страховых компаний — по автострахованию (каско и ОСАГО). Причем по ОСАГО, согласно исследованию, полисы через Сбербанк может распространять только компания МАКС. Приблизительно такое же количество страховщиков, по данным «Русского полиса», аккредитовано при Внешторгбанке и Газпромбанке.

Проза жизни

Все было бы замечательно, но практика зачастую свидетельствует о серьезном взаимном недоверии страховщиков и банкиров, а также о нежелании делиться прибылью. «Наша компания занимается розничным страхованием, в основном это автокаско,— говорит гене-

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Сергей Маршев («Прямое страхование») говорит, что его компания не распространяет полисы через кредитные организации

ральный директор компании «Прямое страхование» Сергей Маршев.— Мы не распространяем наши полисы через кредитные организации. Главная причина в том, что при автокредитовании в триаде «банк—автосалон—страховщик» ведущие роли занимают первые два. Банк или салон, как правило, и определяют, какие страховщики будут страховать автомобиль. А это стоит денег. Наша же технология прямого страхования просто не предусматривает уплату каких-либо комиссионных посредникам. К нам приходят, когда кредит погашен, и ни банк, ни салон не принуждают страховаться в уполномоченных компаниях». Страховщики жалуются на недоверие со стороны банкиров при попытках наладить сотрудничество. «Ранее я работал в составе холдинга, куда входили страховая компания и банк,— вспоминает Сергей Маршев.— Мы с банком не могли договориться, хотя кабинеты рядом были. Даже в составе холдинга, при одних и тех же акционерах, мешают разные интересы».

Что же в таком случае говорить о независимых банках и страховых компаниях? «Любые компании, ориентированные на широкий сегмент клиентского рынка, дорожат своей клиентской базой как с точки зрения корпоративной этики, так и с точки зрения законодательства»,— поясняет истоки взаимной недоверчивости Виталий Павловский. В большинстве западных стран такой проблемы нет. В России иначе. «Я не могу позвонить в свой банк и сказать своему менеджеру, чтобы он списывал со счета в пользу какой-нибудь страховой компании месячный платеж,— говорит Маршев.— Это все достаточно сложная процедура. Люди у нас боятся за свои деньги и не доверяют подобным процедурам, что во многих случаях бывает оправданно».

При введении обязательной автогражданки многие страховщики возлагали надежды на банковские сети. Однако не все кредитные организации с радостью восприняли перспективы сотрудничества. Связано это было с НДС, который банки должны были уплачивать с комиссии, распространяя полисы ОСАГО. Но больше всего банкиров испугали операционные издержки на организацию точек продаж. Именно поэтому ряд банков, особенно не слишком крупных, не пошли на продажу полисов ОСАГО.

Возможно, уклонению от сотрудничества со страховщиками способствует и восприятие bancassurance как страховой деятельности, что запрещено законом «О банках и банковской деятельности». Но Виталий Павловский возражает: «В законе „О страховой деятельности" четко определено, что такое страховая деятельность, и под это понятие технологии bancassurance не подпадают. Поэтому, если в банках юридическая служба сильна, вопрос снимается». Банкиры хотели бы получить разъяснение Центробанка по этой проблеме, но тот предпочитает отмалчиваться.

Проблемы развития bancassurance упираются и в благосостояние населения. «Совместное продвижение продуктов еще очень долго будет начинающимся из-за того, что население пока не готово покупать как страховые, так и банковские продукты в большом количестве (за исключением потребительского кредитования),— говорит Александр Цыганов, заместитель заведующего кафедрой управления страховым делом и социальным страхованием Государственного университета управления.— Настороженное отношение банков к bancassurance пропадет, лишь когда речь пойдет о большом бизнесе».

Супермаркетом по недоверию

Недоверие достаточно эффективно лечится принадлежностью банка и страховой компании к одной финансовой группе (хотя и здесь, как мы видим, не обходится без проблем). Дуэт банка и страховой компании, действующих под одним брэндом, снимает с клиента часть психологической нагрузки, обусловленной недоверием при взаимодействии с множеством финансовых структур. Такую форму банковско-страхового взаимодействия называют финансовым супермаркетом (часто в составе подобного супермаркета есть еще и управляющая компания). «До последнего времени реализация концепции финансового супермаркета у всех страховщиков упиралась в ряд проблем,— констатирует Виталий Павловский.— Одна из них — отсутствие крупного банка-партнера, готового на масштабную реорганизацию собственного бизнеса». Проблема эта решена в рамках финансовой корпорации «Уралсиб»: в 2004 и 2005 годах через банковские окна СГ «Уралсиб» реализовала полисов на $20 млн. Правда, эксперты указывают на неполноценность схемы «Уралсиба». «Главное отличие технологии „Уралсиба" от классического финансового супермаркета — продажа страховых и банковских услуг идет не через одно окошко, а через два рядом,— указывает Александр Цыганов.— Есть окошко, где сидит банковский специалист, и есть окошко, где страховщик. У них совместный офис. Это начало пути к финансовому супермаркету, но не финансовый супермаркет в классическом понимании».

Российский страховой бизнес все ближе к реализации идеи финансового супермаркета. «Для меня финансовый супермаркет — это bancassurance плюс еще пара финансовых продуктов, например ПИФы,— высказывает свое видение Дмитрий Балакин, заместитель гендиректора группы „АльфаСтрахование".— Основой тут служит bancassurance, и от его успешного развития будет зависеть успех финансового супермаркета».

«В настоящее время у нас существует реальная возможность построения этой конструкции в связке с крупнейшим банком и эффективной управляющей компанией,— оптимистично заявляет Виталий Павловский.— Таким образом, партнерство лидеров каждого из трех рынков может привести к эффективному бизнесу и максимальному удовлетворению потребностей потребителей на территории всей страны». СФ

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

практическая конференция

Система управления-2006

Оргструктура, планирование и бюджетирование, контроллинг, принятие решений, мотивирование

25 апреля, 2006 года

Москва, гостиница «Марриотт Роял Аврора Люкс», ул. Петровка, д. 11/20

Цель конференции

Представить целостный подход к организации системы управления компанией, включая стратегическое управление и управление бизнес-процессами.

Кому необходимо принять участие в конференции:

- руководителям предприятий
- директорам по развитию и стратегическому управлению
- директорам по экономике и финансам
- директорам по управлению персоналом
- руководителям проектов по оргпреобразованиям
- аналитикам, специализирующимся на вопросах организации бизнеса

Программа конференции

09.30 Регистрация слушателей

10.00 Открытие конференции
Мария Каменнова, генеральный директор, **IDS Scheer/Логика бизнеса**

Блок «Бизнес-структуры. Организационное построение компании»

10.15 Процессно-ориентированные системы управления. Подходы. Технологии. Организация проекта
Олег Вишняков, директор по консалтингу, **IDS Scheer/Логика бизнеса**

11.00 Реальный проект. Построение системы управления в распределительном электросетевом бизнесе
Павел Обухов, директор по стратегическому управлению, ОАО «**МРСК Центра и Северного Кавказа**»

11.30 Кофе-брейк

12.00 Реальный проект. Система управления холдингом
Дмитрий Хлебников, руководитель центра управления преобразованиями, ОАО «**ГМК «Норильский никель**»

12.30 Реальный проект. Реструктуризация системы управления в ходе реформирования отрасли
Докладчик уточняется

13.00 Обед

Блок «Подсистемы управления»

14.00 Подсистемы управления как основа проектирования бизнес-процессов компании
Вячеслав Грачев, директор департамента управленческого и финансового консалтинга, **IDS Scheer/Логика бизнеса**

14.30 Реальный проект. Эффективное планирование и бюджетирование в группе компаний
Докладчик уточняется

15.00 Кофе-брейк

15.30 Реальный проект. Реструктуризация системы управления регионального филиала
Сергей Власов, директор по финансам и экономике, ОАО «**СО-ЦДУ ЕЭС**»

16.00–18.00 **Практикум в специализированных группах**

В рамках конференции пройдет практикум в специализированных группах, где с помощью консультантов каждый сможет поучаствовать в одном из этапов разработки системы управления.
Каждый участник конференции получит папку со всеми представляемыми докладами, книги по тематике конференции, обширные методические материалы.

Организатор оставляет за собой право вносить изменения в программу и состав участников

Стоимость участия – $330 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.
Для подписчиков журнала «**Секрет фирмы**» предусмотрена скидка 10%.
Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 (доб. 20-47)
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы: Секрет фирмы, IDS Scheer Логика бизнеса

Информационные спонсоры: CNews, BEGIN, MFD.RU, CONSULTING.RU, Финансовый директор

РЕЦЕНЗИЯ

НЕПОТОПЛЯЕМОСТЬ БЮРОКРАТИИ У ЛЮБОГО ОТОБЬЕТ ЖЕЛАНИЕ С НЕЙ БОРОТЬСЯ. ДВОЕ ПОЖИЛЫХ ЧУДАКОВ С БОГАТЫМ АКАДЕМИЧЕСКИМ ПРОШЛЫМ ПРЕДЛАГАЮТ НЕЗАМЫСЛОВАТЫЕ ПРИЕМЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ В СВОЕЙ КНИГЕ «ПОБЕДИТЬ СИСТЕМУ».

текст: евгений карасюк

Несмешно о грустном

«Победить систему»
Р. ЭКОФФ, Ш. РОВИН

М.: ДОБРАЯ КНИГА, 2005
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 208 С.

Прежде чем побеждать бюрократов вместе с уважаемыми авторами, уточним, кто есть кто. Профессор бизнес-школы Wharton Раселл Линкольн Экофф известен российскому читателю как создатель «Планирования будущего корпораций» и «Искусства решения проблем» (кстати, обе книги одними из первых западных деловых бестселлеров были переведены на русский язык еще в перестроечные времена).

Сведений о писательской работе творческого партнера Экоффа Шелдона Ровина (исключая соавторство книги «Реорганизация общества») у нас нет. Что касается его научных достижений, то издатели сообщают: 35 лет назад он составил компьютерную программу для изучения различных патологий полости рта. «Оригинальный мыслитель» также имеет отношение к Wharton, в котором работает над проектами управления системой здравоохранения.

Остается только догадываться, почему после долгих занятий стоматологией Шелдон Ровин вдруг взялся размышлять над способами разоружить бюрократию. Но главный вопрос даже не в этом. Что заставило Экоффа, видного американского исследователя с послужным списком, от которого перехватывает дыхание, составить дуэт с великим дантистом и написать книгу, от которой сводит скулы?

«Обычно бюрократы не способны признать свои ошибки, а если и признают, то не соглашаются с ними. Чтобы заставить их осознать допущенную ошибку, от человека требуется настойчивость и решимость». «Когда мелкий служащий ведет себя некорректно, вы можете с уверенность предположить, что ситуацию можно исправить, обратившись к служащему более высокого ранга».

Книга пестрит подобными сентенциями, рождая ощущение досадного недоразумения. Экофф, ловко разгадывавший головоломки оргразвития, здесь неожиданно выступает просветителем учащихся начальной школы: «Некомпетентность — один из главных барьеров на пути решения проблем».

Впрочем, грубой ошибкой было бы воспринимать написанное всерьез. Другое дело, что получить от книги много позитивных эмоций смогут разве что любители смеяться там, где есть соответствующие указания. «Вот пример — из области юмора»,— честно предупреждают авторы. Или: «Здесь юмор (для тех, кто его понимает) заключается в нарушенном предположении относительно поведения адвоката».

Большая часть книги — скучные анекдоты «из жизни», нафаршированные моралью. Здесь профессорская пара отплясывает на поляне, истоптанной авторами вроде Сирила Норткота Паркинсона. К чести последнего заметим: «Законы Паркинсона» отличались большим изяществом — с его науками комитетоведение и подкомитетоведение, коэффициентами бесполезности и хитроумными формулами, доказывающими отсутствие связи между ростом числа чиновников и объемом выполненной работы.

Но так или иначе у авторов «Победить систему» большие планы по части совместной литературной деятельности. В конце книги ее создатели призывают всех, кому «приходится вступать в схватку с бюрократическими системами», присылать им рассказы о накопленном опыте. Лучшие «истории или анекдоты» они готовы включить во второе издание, решение о котором, по-видимому, уже принято. Вечеринка «сумасшедших профессоров» продолжается. СФ

НАРОДНАЯ МАРКА® 2005

ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ – ВЫСОКИЙ РЕЗУЛЬТАТ!

8 апреля в Кремле прошла церемония вручения «Народных Оскаров» победителям национального рейтинга брэндов-лидеров НАРОДНАЯ МАРКА® за 2005 год. Наряду с поздравлениями от звезд музыкальной эстрады, победители рейтингового голосования, проводившегося уже в восьмой раз, получили главное – народную любовь и народное признание. В условиях громадного переизбытка на российском рынке товаров и услуг за последние годы, стать популярным в народе – удел единиц, в числе которых все те, кто поднимался на сцену Кремлевского Дворца.

Сразу в трех номинациях победу отпраздновала компания LG. Она стала лучшей в номинациях «Музыкальный центр», «Пылесос» и «Комнатный кондиционер».

Андрей Бичев, LG: «Эта премия является большим достижением для любого брэнда, потому что российский рынок – непростой рынок. Здесь, в России, потребители не всегда с готовностью воспринимают что-либо новое».

Две «Народные Марки» оказались на счету компании «Samsung» – в номинациях «DVD-проигрыватель» и «MP3-плеер».

Михаил Платонов, Samsung: «Российский рынок является одним из наиболее перспективных. Последние несколько лет он демонстрировал сумасшедшие темпы роста. Сейчас рынок стабилизируется, и я не думаю, что такие высокие темпы возможны в дальнейшем. Тем не менее, наша компания уделяет самое большое внимание российскому рынку».

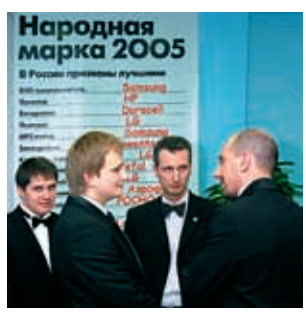
Запущенный в 1998 году для привлечения внимания российских производителей к современным стратегиям построения брэнда, рейтинг НАРОДНАЯ МАРКА® отражает потребительское восприятие всех брэндов, существующих на российском рынке. Ценность и серьезность премии подтверждается регистрацией рейтинга Библиотекой Конгресса США в 2005 году. Еще более важным фактором является общенациональный масштаб премии.

В рамках конкурса НАРОДНАЯ МАРКА® в течение трех недель люди со всей страны отдавали свои голоса за любимые брэнды посредством прессы, интернета и популярного в современном мире sms-голосования. Всего было собрано более 150 тысяч голосов по 20 номинациям: от лучшей авиакомпании (ей стал «Аэрофлот») и страховой компании («РОСНО») до лучших производителей супов быстрого приготовления («Роллтон») и шоколадных конфет («Россия – Щедрая душа»). Теперь на протяжении двух лет товары всех победителей могут использовать в своей рекламе лейбл НАРОДНАЯ МАРКА®. Знак «Народная Марка» на упаковке означает, что этот товар считают лучшим большинство покупателей страны.

По словам организаторов, за восемь лет существования рейтинга стали утверждаться национальные лидеры в отдельных категориях, однако от этого конкуренция на рынке лишь возрастает. Народное признание дорогого стоит!

Сейчас откроют конверт

Илона Шергина и Джулио Д`Эрме, Indesit Company



Лауреаты перед выходом на сцену

After-Party БРЭНДЫ ДОВЕРИЯ в VIP-клубе «Националь»

ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Зачем страховать звезд по частям

Российские знаменитости все чаще оформляют страховки — по своей инициативе или получая полис как подарок. В любом случае для страховщиков это пиар. Пока еще никому из них не пришлось раскошелиться по такому полису.

PHOTOXPRESS.RU

№1

$100 тыс. за палец.

Недавно российская компания Prime Insurance застраховала руки стилиста Сергея Зверева (на фото) на $1 млн сроком на один год. «Очень важно, что у нас, творческих людей, есть возможность застраховать свои основные навыки и способности»,— заявил Зверев после получения полиса. «Предоставление страховых услуг знаменитостям — одно из приоритетных направлений работы холдинга в рамках нового формата Prime-страхования»,— добавил президент Prime Insurance Никита Исаев. За рамками осталось, кто был инициатором договора и должен ли Сергей Зверев делать страховые взносы. Очень часто подобные полисы знаменитости получают в качестве подарка: для страховой компании это становится элементом пиара. Страховая группа Prime Insurance довольно молодая, она основана в 2003 году и по итогам прошлого года вошла в четвертую десятку российских страховщиков по объему собранных премий. □

№2

Цена страховки. Молодая певица Катя Разумовская — бывшая модель и лицо компании Wella — в 2004 году стала клиентом германской страховой группы Allianz, одной из крупнейших в Европе. Певица застраховала свою грудь и ноги на 1 млн евро до 2007 года. При этом, согласно контракту, ей запрещены пластические операции, корректирующие кремы и потенциально травматичные спортивные занятия: лыжи, коньки и верховая езда. Судя по всему, это инициатива продюсера Разумовской Сергея Пудовкина, который также опекает певца Витаса, чей голос в позапрошлом году был застрахован якобы на $2,5 млн (при потере голоса более чем на 10 дней). □

№3

Нечаянная радость. Компания МАКС, входящая в десятку крупнейших российских страховщиков, в 2002 году по собственной инициативе застраховала голос Николая Баскова на $2 млн. Полис певцу вручила лично гендиректор МАКС Надежда Мартьянова прямо на совместном концерте Баскова и Монтсеррат Кабалье в Кремле. Впоследствии певец признался, что для него это было полнейшей неожиданностью, тем не менее он «был счастлив». Никаких взносов с него, разумеется, не потребовали. Как комментировали тогда в страховой компании, «нам очень выгодно иметь такого знаменитого клиента». □

№4

Полисы на уши. Участник дуэта «Чай вдвоем» Денис Клявер в 2002 году застраховал свои уши. Точнее, слух — на $100 тыс. «Человек, занимающийся музыкой, может быть слепым и безруким, а вот владеть слухом просто обязан, потому что его потеря станет трагедией»,— объяснял музыкант. Спустя некоторое время он застраховал свой слух уже на $500 тыс., причем от физического и морального вреда, то есть оскорблений. Чтобы в случае чего зафиксировать их факт, Клявер начал носить с собой диктофон. Кто оформил ему столь экстравагантную страховку, неизвестно. □

№5

Ручные деньги. Самой первой российской знаменитостью, оформившей «частичную» страховку, был гитарист-виртуоз Виктор Зинчук (на фото). В 1997 году московская компания «Принципал» подарила ему полугодовой полис на $500 тыс., застраховав руки гитариста. Зинчук не стал продлевать контракт, когда ему предложили сделать это уже с уплатой взносов. По иронии судьбы, вскоре он повредил руку, играя в футбол. «Принципалу» тоже не повезло. В 2004 году страховщик оказался среди компаний, у которых Федеральная служба страхового надзора отозвала лицензии. □

PHOTOXPRESS.RU

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

25 МАЯ

2006 ГОДА
МОСКВА
ОТЕЛЬ HOLLIDAY INN
УЛ. СУЩЕВСКИЙ ВАЛ, 74

конференция

ЭФФЕКТИВНАЯ ЛОГИСТИКА
УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК, СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ – РУКОВОДИТЕЛИ КОМПАНИЙ, КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА, ДИРЕКТОРА ПО ЛОГИСТИКЕ И ДИСТРИБУЦИИ. ПРЕДСТАВИТЕЛИ КОМПАНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ УСЛУГИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ И УПРАВЛЕНИЮ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК.

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- развитие и перспективы рынка логистических услуг в России
- проектирование логистической системы компании
- взаимодействие различных служб и подразделений компании (снабжение, склад, транспортировка, производство, сбыт) в рамках единой логистической системы
- роль логистики в укреплении конкурентных преимуществ
- эффективный аутсорсинг логистических услуг
- управление складскими площадями
- примеры эффективного использования ит-технологий в совершенствовании логистических процессов
- успешные практики. логистика на службе поставщика и клиента
- управление цепочками поставок. мировой и российский опыт

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ
$350
(БЕЗ УЧЕТА НДС)

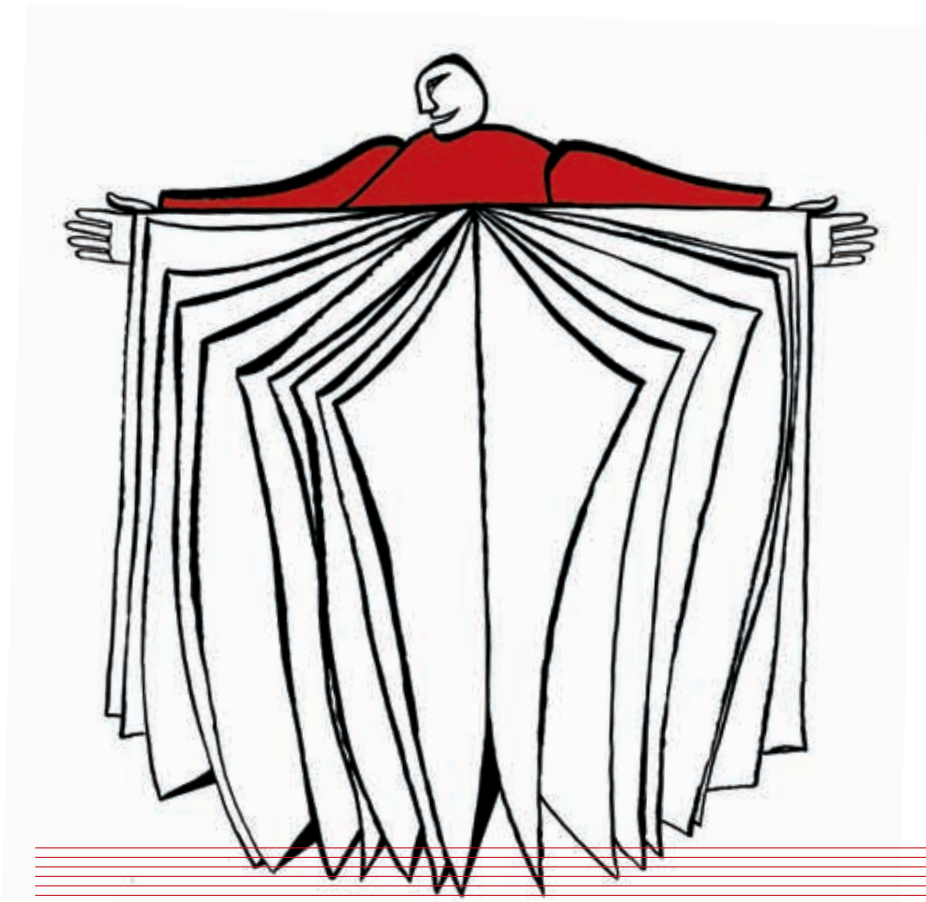
СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.
для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 доб. 20-47
e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «семинары»)

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ

СОВРЕМЕННЫЙ СКЛАД Логистика Складирования
transportweekly
ЛОГИНФО журнал о логистике и бизнесе

Секрет фирмы
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

Лучшие компании делятся с нами своими секретами
Мы делимся с ними секретами других лучших компаний