

Почему одежда Finn Flare скорее русская, чем финская с. 18

Как Sonoria поставила торговлю виртуальной пустотой на поток с. 38

Чем отбиваться от манипуляторов, вооруженных по последнему слову техники с. 65

ISSN 1727-417-6



Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№16–17(199–200)

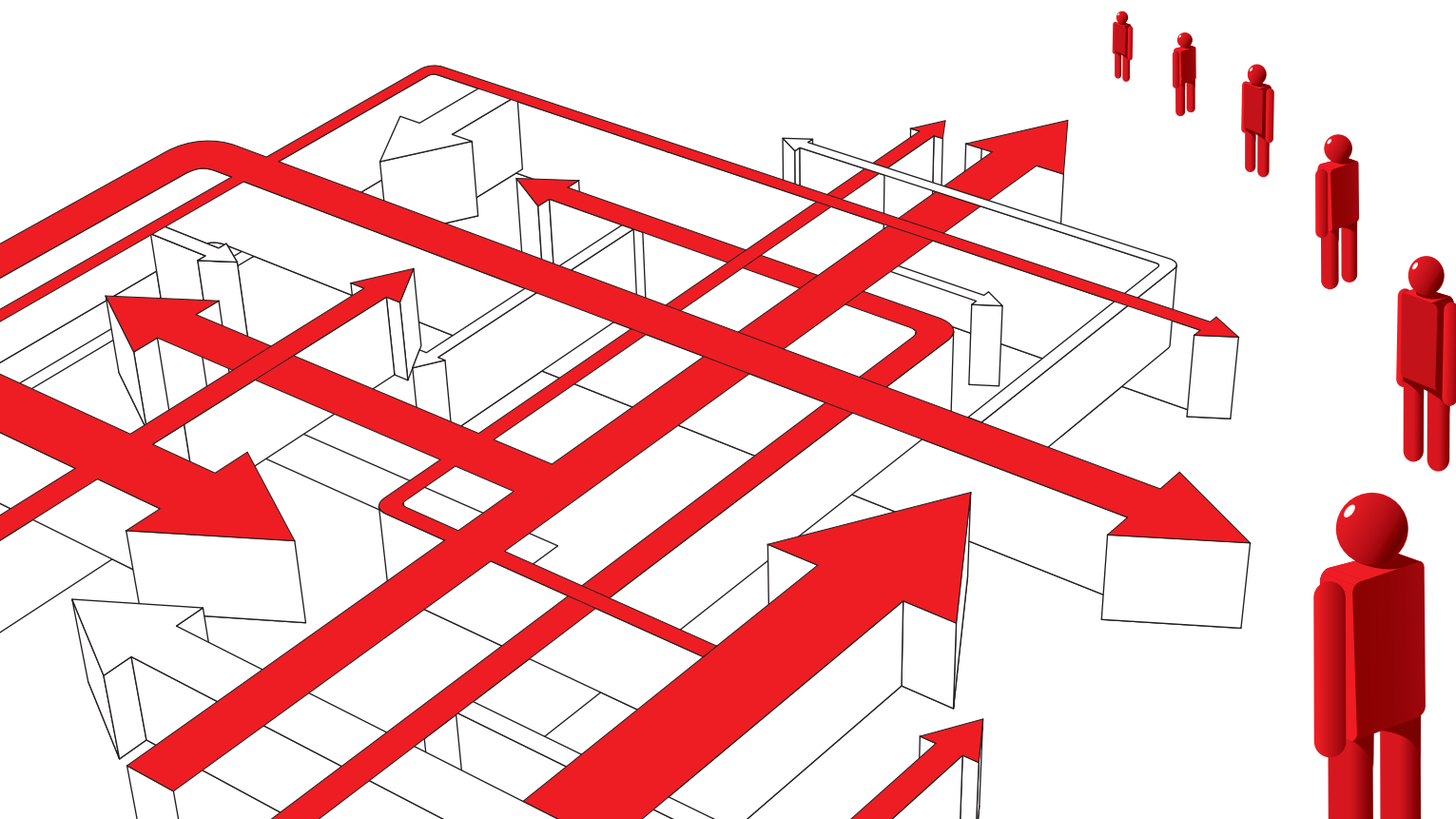
07.05 — 13.05.2007
www.sf-online.ru

12%

опрошенных «Секретом фирмы» работодателей довольны интернет-ресурсами по подбору персонала. Смогут ли онлайн-рекрутеры завоевать доверие остальных 88%? с. 56

УПРАВЛЕНИЕ ХАОСОМ

Подчиненные переписываются с Биллом Гейтсом. Секретарши проводят тендеры. Водители зарабатывают каннских «Золотых львов». Они плоские, нахальные и мобильные. **Остальные умрут** с. 50



mazda6 Silver Line*

Стиль в деталях



* Серебряная серия. На правах рекламы.

zoom-zoom

Сегодня в моде сверкающие детали в сочетании со строгими цветами – как в эксклюзивной серии Mazda6 Silver Line.

Она эффектно выделяется благодаря уникальным хромированным ручкам, дискам и ксеноновым фарам.

Коллекция представлена ограниченным тиражом, а значит, стоит поторопиться. Mazda6 Silver Line. Стиль в деталях.

Узнайте больше о Mazda6 по телефону: (495) 788-10-01 или закажите тест-драйв на сайте www.mazda.ru

Mazda6. Это и есть Zoom-Zoom.



принципы

”Я гораздо хуже работаю, если сам себя контролирую. В сложные периоды легче, когда можешь разделить ответственность”

Михаил Краснов 66

в колонках

С кого-то стрясеешь \$500 аренды за метр, с кого-то — всего \$50. Но в твоём ТЦ будет весь набор магазинов — и ошеломительный поток людей

Евгений Чичваркин 45

Миллионер Том Харкен сколотил состояние, не умея читать. Почему-то не хочется идти по его стопам и оставаться в стороне от веб-программирования

Константин Бочарский 44

Первый российский президент был заинтересован в сохранении преемственности власти, но при этом отдавал себе отчет, что сам этой властью уже никогда обладать не будет

Александр Бирман 17

в блогах 46

Я сразу узнаю краешек журнала The New Yorker в кипе почты и кафе Starbucks по звукам и запаху. А есть ли брендовая ДНК у вашего блога? Вашей компании?

Сет Годин

04 почта

64 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: iOne. Информационные технологии 21 мая Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 943-9112, 943-9110, 943-9108

СОЗ



28

«Часть задачи топ-менеджера — оставить после себя работающую систему. Непрофессиональные управленцы, после ухода которых все разваливается»

частная практика

18 ЭКСПАНСИЯ ВОЗВРАЩЕНИЕ ПО-ФИНСКИ Ксения Рясова превратила неизвестную в России марку Finn Flare в раскрученный бренд, а теперь будет учить финнов торговать в Скандинавии

24 АЛЬЯНС НЕСОВМЕСТИМОСТЬ ПО МАСЛУ Многообещающий союз российского производителя растительного масла «Эфко» и американский холдинг Bunge, похоже, себя исчерпал: затянувшиеся ухаживания оказались бесплодными

28 СТРАТЕГИЯ «ЗАДАЧА В ТОМ, ЧТОБЫ ПОСТРОИТЬ БИЗНЕС, НЕ ЗАВИСЯЩИЙ ОТ ЛИЧНОСТИ» Президент группы РЕСО и председатель совета директоров Москоммерцбанка Андрей Савельев знает, как увеличить стоимость бизнеса в несколько раз

34 КОНКУРЕНЦИЯ СБОРКА ВЕКА Все крупнейшие российские сборщики ПК заявили о невероятных планах по продажам. Особенно в тех сегментах, где прежде не присутствовали

лаборатория

50 ОРГСТРУКТУРЫ КАК ИХ ПЛЮЩИТ Скорость имеет решающее значение в бизнесе. А лучшие спринтеры — «плоские» организации, сломавшие иерархические барьеры. Однако в России этот мировой тренд приживается с трудом

56 ИНТЕРНЕТ-РЕКРУТИНГ ОХОТА НА ХЕДХАНТЕРОВ Что выиграют работодатели от инвестиционного бума на рынке «электронного» рекрутмента

62 GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE ФИНАЛЬНЫЙ АККОРД Результат дебюта российской команды в международном конкурсе GMC весьма неплох: 6-е место в мире

65 РЕЦЕНЗИЯ МАНИПУЛЯТОР ПО СОБСТВЕННОМУ ЖЕЛАНИЮ Авторы книги «Манипуляции в деловых переговорах» учат, как защитить себя, но примеры анализируемых атак очень соблазнительны



50

Сколько времени требуется крупному медиахолдингу, чтобы утвердить новый проект? Иногда достаточно десяти минут

06 дневник наблюдений

Станет ли ЮКОС птицей феникс / За чем АвтоВАЗу Priora с фиксированной ценой / Как российский бизнес заставят быть инновационным / Почему «золотой парашют» считается у нас немецкой болезнью / Какие шаги предпримет Volvo, разочаровавшись в российском автопроме / Что купил холдинг «Самохвал» — Таганский МПЗ или землю под ним? / Отчего у БКС-банка мало денег для ипотечного бизнеса / Почему Intel поддерживает WiMax, а не 3G / Чем грозит экономике страны тотальная маркировка товаров по образцу ЕГАИС / Какая судьба ждет добывающие компании, у которых Олег Митволь не найдет заявленного количества золота и нефти / Станет ли проект «Экспедиция» международным брендом / Сколько стоит ценовой сговор

идеи

38 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ОПЕРАТОР ПУСТОТЫ Компания Sonoria предлагает стать виртуальными операторами фондам, клубам и даже обывателям, переложив на их плечи свои коммерческие заботы

42 WOW Самодостаточная музыка / Пылесос для персонала / Сейф и мини-бар — надежная опора / Рынок звука и контршума

46 МЫСЛИ ИНТЕРНЕТ-РАЗВЕДЧИКИ прочесывают Сеть, подыскивая изголодавшейся по новым идеям киноиндустрии талантливых видеоблогеров

47 МЕТОДЫ КРЕАТИВНЫЕ РУИНЫ Stata Center, созданный Фрэнком Гери, доказывает: границы между подразделениями можно разрушить даже архитектурными средствами

48 СВОЯ ИГРА ГОНКИ ПО СЛУЧАЮ Автомобильные порталы Александра Кузнецова опровергают расхожее мнение, что на одном энтузиазме бизнес далеко не уедет

Секрет фирмы

№ 16–17 (199–200) 07.05 — 13.05.2007

Редакция журнала

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

Редакционные службы

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

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ВАЛЕРИЯ ЛЮБИМОВА;
тел. (495)943–9110, 943–9108; (495)960–3118, 797–3171, 261–4246, 267–3848
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (495)943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ
«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ

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

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции. © «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»

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

07.05 — 13.05.2007 — №16–17 (199–200) Секрет фирмы

ПОЧТА

 readers@sf-online.ru

«Прочитал заголовок статьи „Бесплатные числа“ и буквально подпрыгнул от возбуждения. Ну наконец-то! Математика может и должна стать источником эффективных бизнес-идей! Вопрос в другом: чья это задача — заниматься трансформацией сухих теорий в живую бизнес-практику? Математиков? Сразу можно ответить — нет: им не хватит знания бизнеса. Менеджеров? Наверное, уже ближе. Только вот где готовят таких менеджеров, которые не впадают в шок и трепет при виде формулы чуть сложнее квадратного корня? Недавно выступал с докладом на научной конференции в молодом динамично развивающемся экономическом вузе. Секция была посвящена перспективам развития отечественного менеджмента. Рискнул поделиться своими мыслями о возможностях применения довольно простой и хорошо известной формулы теории вероятностей для оценки и снижения риска при инвестициях в коммерческие проекты. На лицах присутствующих аспирантов было написано, что я говорю на древнеки-тайском наречии. Хотя ничего сложнее „условной вероятности гипотезы“ в докладе не было. Профессура понимающе покивала головой (и на том спасибо) и вынесла вердикт: „Все правильно, заниматься этим надо, но все это так... математично...“ Сложности есть, и большие: далеко не всегда удастся построить адекватные математические модели реальных бизнес-процессов. Но выигрывает в конечном счете тот CEO, который не считает свой R&D-отдел сборищем путающихся под ногами фантазеров. Кстати, бесплатными эти формулы будут лишь до поры до времени. Найдется тот, кто увидит в них источник капитализации, а дальше — дело юридической техники».

Павел Михненко, Москва

«Бесплатные числа»
сф №14(197) 16.04.2007

«Ничего не соображаю в математике», но обожаю про нее читать. Статью „Бесплатные числа“ проглотил на одном дыхании. Интересные примеры, а главное, математическая суть описана просто — прямо для меня. Жаль, автор не сформулировал четко социальный конфликт, если хотите, несправедливость, которая порождает существование бизнеса на математике: формулу, в отличие от товара или услуги, невозможно запатентовать. Ее можно только от-крыть. Есть еще кое-какие недочеты. Например, вы пишете про метод Канторовича: „В США этот алгоритм успешно применялся для управления поставками военной техники...“ И тут же рядом: „В Советском Союзе эти же методы «работали» при управ-лении плановым хозяйством“. Даже боюсь представить, что было бы с янки, ес-ли бы они управляли поставками военной техники так же, как Советы строили ко-мунизм. Еще я бы добавил формул для разнообразия: вот такая формула принесла столько денег, такая — столько. Наглядно и красиво».

Глеб Желтов, Мотмос (Нижегородская обл.)

«Бесплатные числа»
сф №14(197) 16.04.2007

«Когда говоришь „не пойду в это кафе, там дорого“, то все смотрят на тебя изумленно, причем даже те, у кого денег в ме-сяц ровно на четыре раза туда сходить. „Там дорого“ в том смысле, что это не стоит та-ких денег и есть альтернатива лучше. У нас все пытаются друг другу доказать, что вот это-то он может себе позволить. Пусть даже раз в месяц. Это тупик, я видел, как люди, заработав первые деньги, сразу спускали их на атрибуты успешного человека. А по-том думали: „Чем же мне заправлять теперь Lexus и почему бизнес умер?“»

Андрей Беляков, Москва

«Воздушный шарик»
сф №15(198) 23.04.2007



You & Us

Мы чувствуем разницу между
способностью слушать
и умением слышать.

Слушать – значит воспринимать речь. Слышать – значит понимать то, что не произносится вслух. В UBS мы не склонны преуменьшать значение мелочей. Мы стремимся понять самые глубинные мотивы и ожидания наших клиентов. Только так мы можем помочь Вам в достижении Ваших финансовых целей. Воспользуйтесь ресурсами одного из крупнейших в мире инвестиционных банков. Узнайте, что чувствуют те, кого действительно слышат. You & Us.

Для получения информации о банке UBS в России,
пожалуйста, обращайтесь по телефону: +7-495-648 20 00.

www.ubs.com

Wealth Management | Global Asset Management | Investment Bank

You & Us



Реклама. Приведенная в настоящем тексте информация может относиться к международной финансовой группе UBS AG, имеющей головные офисы в Швейцарии и представительство в России, а также к ее аффилированным лицам, включая ООО «Ю Би Эс Банк», ЗАО «Ю Би Эс Секьюритиз», ЗАО «Ю Би Эс Номиниз», ЗАО «Ю Би Эс Эдвайзори Сервисез», компанию «Ю Би Эс Эдвайзори Сервисез Лимитед», имеющую в России филиал (115054 Москва, Павелецкая пл., 2/2). Производя операции в 50 странах и из крупнейших мировых финансовых центров, UBS предоставляет услуги по управлению личным капиталом, управлению активами и инвестиционно-банковские услуги индивидуальным, корпоративным и институциональным клиентам. © UBS AG 2007. Все права защищены.

дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с12

продолжение следует → с15

пять примеров → с16



За остатки ЮКОСа развернулась борьба между «Роснефтью» и «Газпромом»

Окончательная судьба нефтяной империи Михаила Ходорковского решится на днях — в ходе аукционов 10–11 мая. Если торги состоятся, то компания полностью рассчитается с кредиторами.

ТЕКСТ: николай гришин

ЮКОС возвращается

«Для меня ЮКОС — банкрот, и я буду его ликвидировать», — заявил в марте конкурсный управляющий компании Эдуард Ребгун. Согласно его планам к концу весны от империи Ходорковского останется лишь «болото» — малоинтересные и спорные активы.

Компания ЮКОС официально была признана банкротом в прошлом году. В июле 2006-го Ребгун оценил ее в \$16,9 млрд, при этом суд посчитал, что долги нефтяников превышают \$18,56 млрд. Именно эта разница и послужила поводом для решения о финансовой несостоятельности ЮКОСа и старта распродажи его активов.

Однако уже прошлой осенью цифры существенно изменились. В общей сложности долги компании выросли до более чем 709 млрд руб. (\$27 млрд), а основными кредиторами оказались Федеральная налоговая служба (429,3 млрд руб.) и «Роснефть» (выкупившая у консорциума западных банков долг 263,7 млрд руб.). Но и стоимость компании значительно увеличилась: по расчетам организации «Росэко», привле-

ченной Ребгуном для оценки активов, ЮКОС стоил уже \$33 млрд. Это не так уж и много — еще весной 2004 года капитализация компании достигала \$37 млрд. Однако на сей раз цифра была получена без учета основного добывающего актива — компании «Юганскнефтегаз», которую в 2005 году выкупила за \$9,35 млрд малоизвестная «Байкалфинансгрупп», вскоре после чего активы добывающей компании перешли к «Роснефти».

Однако в итоге выяснилось, что ЮКОС в принципе может расплатиться с кредиторами и еще несколько миллиардов останется. Правда, аналитики «Росэко» предупреждали, что продать активы за эти деньги будет крайне сложно из-за неоднозначного правового поля вокруг банкротства компании: если политическая обстановка в стране изменится, экс-собственники могут попытаться оспорить любые сделки в суде. Поэтому «Росэко» предполагала, что активы уйдут с дисконтом 5–30%. Однако в то же время аналитики отмечали, что такие риски могут остановить только западных инвесторов, а вот общепризнанных фаворитов борьбы за активы — «Газпром» и «Роснефть» — вряд ли.

Распродажа ЮКОСа			
ДАТА АУКЦИОНА	АКТИВЫ	ПОКУПАТЕЛИ	ЦЕНА, РУБ.
27 МАРТА	9,44% АКЦИЙ ОАО «НК „РОСНЕФТЬ“» И 12 ВЕКСЕЛЕЙ ОАО «ЮГАНСКНЕФТЕГАЗ» НА СУММУ ОКОЛО 3,55 МЛРД РУБ.	ОАО «РН-РАЗВИТИЕ» («ВНУЧКА» «РОСНЕФТИ»)	СТАРТОВАЯ: 195,5 МЛРД ИТОГОВАЯ: 197,8 МЛРД
4 АПРЕЛЯ	20% ОАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ», КОНТРОЛЬНЫЕ ПАКЕТЫ ОАО «АРКТИКГАЗ», ЗАО «УРЕНГОЙЛ» И ДР.	ООО «ЭНИНЕФТЕГАЗ» («ДОЧКА» ИТАЛЬЯНСКИХ КОНЦЕРНОВ ENI И ENEL). ОПЦИОН НА ВЫКУП АКТИВОВ У «ГАЗПРОМА»	СТАРТОВАЯ: БОЛЕЕ 144,8 МЛРД ИТОГОВАЯ: 151,5 МЛРД
17 АПРЕЛЯ	ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ АКТИВЫ: ЗАО «ЭНЕРГОСЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ», ЗАО «ЭСКОМ-ЭНЕРГОТРЕЙД», ОАО «ТГК-4» (3,18%), ОАО «ТАМБОВЭНЕРГО» (25,15%), ОАО «БЕЛГОРОДЭНЕРГО» (25,73%) И ДР.	ООО «МОНТЕ-ВАЛЛЕ»	СТАРТОВАЯ: 2,64 МЛРД ИТОГОВАЯ: 3,56 МЛРД
18 АПРЕЛЯ	СЕРВИСНЫЕ АКТИВЫ: ЗАО «МАНОЙЛ» (64%), ОАО «ЮГАНСКОЙЛ» (10%), ЗАО «РОСНЕФТЕТРАНС» (41%), ООО «ЮГАНСКИНИНЕФТЬ» И ДР.	ООО «НЕФТЬ-АКТИВ» («РОСНЕФТЬ»)	СТАРТОВАЯ: 992,3 МЛН ИТОГОВАЯ: 1,03 МЛРД
20 АПРЕЛЯ	ООО «ЕС ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ГРУППА», ЗАО «ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ „ЮКОС-ИНВЕСТ“», ООО ЧОП «ГРАНИТ», ООО ЧОП «СЛУЖБА КОРПОРАТИВНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ» И ДР.	ЗАЯВОК НЕ ПОДАНО	СТАРТОВАЯ: 992,3 МЛН
3 МАЯ	ВОСТОЧНОСИБИРСКИЕ АКТИВЫ: «ТОМСКНЕФТЬ», ВСНК, АНГАРСКАЯ НЕФТЕХИМИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ, АЧИНСКИЙ НПЗ	ОСНОВНЫЕ ПРЕТЕНДЕНТЫ — «РОСНЕФТЬ» И «ГАЗПРОМ»	СТАРТОВАЯ: 166,3 МЛРД
10 МАЯ	СБЫТОВЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЕВРОПЕЙСКОЙ ЧАСТИ РОССИИ (ДОЛИ В 29 КОМПАНИЯХ), В Т. Ч. БОЛЕЕ 1,1 ТЫС. АЗС	ОСНОВНЫЕ ПРЕТЕНДЕНТЫ — «РОСНЕФТЬ» И «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»	СТАРТОВАЯ: 7,7 МЛРД
10 МАЯ	ДОЛИ В 28 КОМПАНИЯХ ПОВОЛЖЬЯ, ВКЛЮЧАЯ 100% АКЦИЙ «САМАРАНЕФТЕГАЗ» И ТРЕХ НПЗ — СЫЗРАНСКОГО, КУЙБЫШЕВСКОГО И НОВОКУЙБЫШЕВСКОГО	НАИБОЛЕЕ ВЕРОЯТНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ — «РОСНЕФТЬ»	СТАРТОВАЯ: 154,1 МЛРД
11 МАЯ	ДОЛИ В 16 КОМПАНИЯХ, ВКЛЮЧАЯ 100% ООО «ДУБИНИНСКОЕ» (ВЛАДЕЛЕЦ ЗДАНИЯ ЦЕНТРАЛЬНОГО ОФИСА ЮКОСА В МОСКВЕ)	НЕТ ДОСТОВЕРНЫХ ДАННЫХ	СТАРТОВАЯ: 22,1 МЛРД

Политические риски могут остановить только западных инвесторов, а вот общепризнанных фаворитов борьбы за активы — «Газпром» и «Роснефть» — вряд ли

Распродажа началась в марте 2007 года, и на первом же аукционе «внучка» «Роснефти» выкупила 9,44% своих акций и векселя «Юганскнефтегаза» за 197,8 млрд руб. Второй аукцион вроде бы преподнес сюрприз: 20% акций «Газпром нефти» и газовые активы ЮКОСа за 151,5 млрд руб. купила «дочка» итальянских Eni и Enel — «Энинефтегаз». Однако вскоре все встало на свои места: выяснилось, что у «Газпрома» есть опцион на выкуп пакета «Газпром нефти», а также контрольных пакетов «Арктикгаза», «Уренгойла» и «Нефтегазгеологии». Итальянцам в итоге достались лишь неконтрольные пакеты газовых активов и несколько подпорченный имидж. «Eni и Enel — „полезные идиоты“ для „Газпрома“. Раздробление ЮКОСа российскими властями — это фарс и грязное дело, и тот, кто принимает в этом участие, как Eni и Enel, пакает руки», — написала по этому поводу Financial Times Deutschland.

Третий аукцион, на котором продавались сервисные активы ЮКОСа, энтузиазма у инвесторов не вызвал и состоялся лишь со второй попытки, так как в первый раз участники не успели подготовить необходимые документы. В итоге активы приобрела «внучка» «Роснефти» ООО «Нефть-актив» на сумму около 1 млрд руб. — немногим больше стартовой цены.

Настоящую загадку участникам рынка задал четвертый аукцион, на котором решилась судьба энергоактивов ЮКОСа в Тамбовской и Белгородской областях. За 3,56 млрд руб. они достались неизвестно кому на рынке ООО «Монте-Валле». В связях с этой компанией эксперты подозревают многих — от ЛУКОЙЛа и СУЭК до Deutsche Bank. Но наиболее вероятной выглядит версия, что в итоге энергоактивы рано или поздно достанутся тому же «Газпрому»: монополист уже давно интересуется ТГК-4, в состав которой войдут проданные компании.

Общий тренд прошедших аукционов — ЮКОС продается на 20–30% ниже рыночной цены. По оценкам аналитика Банка Москвы Дмитрия

Скворцова, энергоактивы, к примеру, обошлись «Монте-Валле» на 20% ниже рыночной стоимости. Как объясняет Скворцов, во многом это связано не столько с политическими и юридическими рисками, сколько с тем, что никто не хочет вступать в борьбу с «Роснефтью» и «Газпромом»: «Если все уже и так поделено, к чему портить отношения с мощными госхолдингами».

Очевидно, что майские аукционы, где управляющие ЮКОСа будут продавать перерабатывающие активы в Поволжье и Восточной Сибири, сеть АЗС и недвижимость в Москве, пройдут по схожему сценарию: основная борьба будет идти между «Роснефтью», «Газпромом» и их же дочерними структурами. По мнению начальника аналитического отдела «Брокеркредитсервиса» Максима Шеина, яблоком раздора станет восточносибирский лот — «Томскнефть» представляет серьезный интерес как для «Роснефти», так и для «Газпрома». Не исключено, что в итоге компании просто договорятся между собой — например, «Газпром» выкупит «Томскнефть», а НПЗ в Поволжье и заправки достанутся «Роснефти».

На момент сдачи номера результаты аукциона 3 мая еще не были известны. Однако даже если события будут развиваться по прежнему сценарию и лоты будут проданы с незначительным превышением стартовой цены, то Эдуард Ребгун все равно сможет расплатиться с кредиторами. При этом у ЮКОСа еще и останется, например, зарубежное имущество, в том числе довольно значимый актив — 49% словацкой компании Transpetrol, оцениваемые в сумму, превышающую \$100 млн. □



Завышение цен на Priora может закончиться остановкой продаж

АвтоВАЗ запретил дилерам повышать розничные цены на новую модель Lada Priora. Иначе продавцы получат прибыль, но сам АвтоВАЗ проиграет рынок дешевым иномаркам. ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

Priora на пределе

Дилеры АвтоВАЗа предвкушают ажиотажный спрос на Lada Priora, которая в течение двух лет должна сменить на конвейерах завода «десятку». Новая модель по сути и есть «десятка», только модернизированная. Но дилеры не сомневаются, что первое время эти машины будут расходиться как горячие пирожки. Такое уже наблюдалось в 2005 году, в первые месяцы продаж предыдущей вазовской новинки — Lada Kalina.

Впрочем, Kalina вначале запускалась на рынок небольшими партиями — по 1 тыс. штук в месяц, поэтому неудивительно, что первое время она была в дефиците. К концу же 2006 года продажи Kalina встали: дилерам удалось сбыть лишь 53 тыс. машин из 76 тыс., выпущенных на заводе за год.

На АвтоВАЗе сочли, что отчасти в сложившейся ситуации виновата неправильная ценовая политика самих дилеров: из-за нехватки автомобилей первые месяцы цены на Lada Kalina иногда превышали рекомендованные заводом на 25%. Сейчас цена опустилась до рекомендованных на сайте АвтоВАЗа 208 тыс. руб. Но часть потенциальных покупателей этой модели, как считают на АвтоВАЗе, от нее уже отвернулась.

Практически все иностранные производители следят за ценами в автосалонах дилеров. «Рекомендуемые цены у нас существовали всегда, — говорит PR-менеджер российского Ford Екатерина Кулиненко. — И если дилер продает автомобили выше этой цены, контракт с ним может быть разорван». Такие же условия работы, например, у Peugeot или Volkswagen.

Первую попытку контролировать цены АвтоВАЗ предпринял в марте 2003-го. Тогда концерн ввел у себя понятие «рекомендованные розничные цены», чтобы сбалансировать спрос на машины Lada в разных регионах. Например, до этого среди московских автолюбителей распространенной практикой было ездить за покупкой машины в Тольятти, где можно было найти Lada по более низкой цене. Концерн собирался даже

установить фиксированную цену, как принято у некоторых западных производителей, но отказался из-за возможных проблем с антимонопольными органами, поскольку доля компании превышает 35% рынка в натуральном выражении. В итоге АвтоВАЗ ограничился лишь верхней ценовой планкой, да и то в виде рекомендации. Дилеры ее соблюдали редко, и до недавнего времени она оставалась лишь ориентиром для посетителей сайта компании.

Теперь концерн хочет сразу пресечь все попытки спекуляций. В письме, которое глава дирекции АвтоВАЗа по организации поставок автомобилей, запчастей и техобслуживанию Сергей Астапов разослал дилерам, он обязал их «исключить превышение торговой надбавки выше рекомендованной». Нарушителей обещают лишать дилерского соглашения в одностороннем порядке. Так что во время начального дефицита дилерам придется получать сверхприбыль обходными путями — скажем, продавать клиентам машины только с уже установленным дополнительным оборудованием.

В отношении иномарок дилеры себе подобные вещи не позволяют. При этом иностранные концерны одновременно с контролем над дилерами усиленно работают и над снижением отпускной цены машин в нижнем ценовом сегменте. Некоторые из них уже заявили, что через два-три года на своих российских заводах будут выпускать модели дешевле тех автомобилей АвтоВАЗа, которые к тому моменту останутся на рынке. Собственно, эта тенденция проявляется уже сейчас. Потребительская аудитория Lada действительно очень чувствительна к цене, и выбор в пользу Kalina часто определяется

Во время начального дефицита Priora дилерам придется получать сверхприбыль обходными путями: продавать клиентам машины только с установленным дополнительным оборудованием

ценовым фактором. Однако продажи Lada Kalina почти сравнялись с прямым конкурентом — Renault Logan: в 2006 году этих машин было продано 49 тыс., хотя они примерно на \$1 тыс. дороже. А цена на Lada Priora даже выше, чем у бюджетной модели Renault. Тем не менее российский концерн до сих пор не уменьшал отпускную цену на свои автомобили даже в периоды сбытового кризиса. Так, в середине 2005 года, не дождавшись поддержки завода, дилеры начали снижать цены на новые «десятки» за счет собственной прибыли. □

Где сегодня работают
выпускники юрфаков?
Почему не нужны биологи?
Как изменяется кадровый
спрос рынка СМИ?
Когда начнут зарабатывать
врачи?
Сколько России требуется
дорожных инженеров?

РЕКЛАМА

Перспективы
и востребованность
разных специальностей
в новой рубрике
журнала «Коммерсантъ ДЕНЬГИ»
«Трудовые резервы»

ДЕНЬГИ

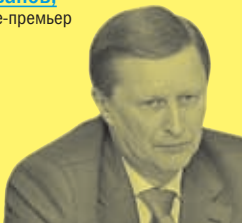
DENGI.KOMMERSANT.RU

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Сergeй Иванов,
первый вице-премьер



...не только поощрять предприятия за инновации, но и в определенных случаях наказывать за уклонение от них



В экономике все должно быть прекрасно — с деньгами в стране более или менее наладилось, теперь пора развивать инновационность. В год дружбы с Китаем самое время перенимать опыт ближних соседей: великий вождь Мао еще в 1940-е годы организовал компанию «Чженфэн» — «Правильный стиль». Только там наказывали не за «неинновационность», а за «несовершенный стиль работы». И не чиновники, а товарищи по партии.

Андрей Романченко,
заместитель
руководителя
«Роспечати»



Российские издатели набрали серьезную силу. Стоит вопрос о том, чтобы начать экспансию на зарубежные книжные рынки



Экспансия на зарубежные книжные рынки — действительно своевременный шаг для российских издателей. Более того, это их последний шанс придать хоть какой-то импульс своему бизнесу: российский книжный рынок уже несколько лет стагнирует. По данным «Левада-центра» (опрос 2005 года), 52% россиян не готовы покупать книги, а 37% не читают их вообще.



ИТАР-ТАСС

Глава РАО ЕЭС Анатолий Чубайс не постоит за ценой, чтобы сохранить своих менеджеров

Россия ненамного отстала от мировой моды: выходные пособия отечественных топ-менеджеров тоже бьют рекорд за рекордом.

ТЕКСТ: Юлиана Петрова

Миллионы — безработным

В ближайшие годы в России стоит ожидать все большего распространения практики «золотых парашютов», то есть выплаты крупных компенсаций топ-менеджерам в случае досрочного увольнения по независящим от них причинам. Почин положили «Русал» и «Суал», объявившие о выплате оставшимся без места сотрудникам «СУАЛ-холдинга» компенсации в размере годового жалования.

Теперь их примеру последовали энергетики. Особенную щедрость проявило РАО ЕЭС: компания собирается затратить на выплату компенсации 250 менеджерам среднего звена около \$78 млн. Так руководство холдинга хочет удержать ценных сотрудников до середины 2008 года, когда энергохолдинг прекратит существование. За согласие подождать руководители департаментов и их замы получают дополнительно по два годовых оклада за 2007 год и еще по два оклада — за каждый отработанный месяц 2008 года. Эту же практику РАО продавливают в своих «дочках», чтобы не дестабилизировать управление ими на переходный период, пока меняются составы акционеров. Так, на прошлой неделе совет директоров «Мосэнерго» решил, что топ-менеджеры компании в случае досрочного увольнения получат дополнительно по годовому окладу. Перспективы сокращения налицо: новый мажоритарий «Газпром», получивший 52% акций «Мосэнерго», через полгода-год неминуемо займется кадровыми перестановками.

«Это негативная новость для акционеров энергокомпаний, ведь им придется выплачивать компенсации из своего кармана. Плохо и то, что эффективность управления компанией уменьшится: менеджмент будет знать, что и в случае неудачи бизнеса он все равно получит вознаграждение», — уверен Семен Бирг, аналитик компании «Финам».

«Мы против „золотых парашютов“, — говорит Александр Бранис, управляющий директор фонда Prosperity Capital (является миноритарием нескольких энергокомпаний). — Это немецкая болезнь, которую совершенно напрасно перенимает Россия. Хороший руководитель должен получать хорошую зарплату, а платить огромные деньги, чтобы мирно уволить плохого менеджера, — расточительство».

Впрочем, Дмитрий Скворцов, аналитик Банка Москвы, не склонен драматизировать ситуацию: «За последние пять месяцев миноритарии энергетических компаний получили доход в 100%. На этом фоне затраты на „золотые парашюты“ кажутся каплей в море». □

кто кого

Volvo понаехала

Группа компаний Volvo разочаровалась в российском грузовом автопроме и намерена строить здесь свой завод. КамАЗу придется потесниться. **текст: даниил желобанов**

В конце апреля Volvo объявила о намерении вложить 100 млн евро в строительство российского сборочного производства. Завод расположится под Калугой, с 2009 года на нем будут выпускаться 10 тыс. грузовиков Volvo и 5 тыс. грузовиков Renault. За прошедший год Volvo Trucks и Renault Trucks довели свои суммарные продажи в России до 3,1 тыс. машин. Кроме того, в 2006 году в страну было ввезено около 5 тыс. подержанных грузовиков Volvo из Западной Европы. Еще менее года назад Volvo заявляла об отказе от строительства новых заводов за рубежом — тогда глава Volvo Group Лейф Йоханссон сообщил, что во всем мире компания будет развиваться за счет покупки действующих производств. Группа «Русские машины», владелец ГАЗа и «Урала», тогда же сообщила, что не ведет переговоров с Volvo и не намерена продавать производство. В итоге прак-

тически единственным вероятным партнером Volvo в России остался КамАЗ. Очевидно, договориться не удалось. «Решение могло быть политическим: КамАЗ — единственный российский автобренд, котирующийся на Западе, и государство, как основной акционер, могло отказаться его продавать, — говорит директор проекта Auto-dealer.ru Олег Дацкив. — В то же время за последний год Volvo стала относиться к работе в России гораздо более вдумчиво. Видимо, производство необходимого для них уровня проще не купить, а построить заново». У Volvo уже есть российский опыт: в 2003 году компания построила завод в Зеленограде. Правда, его мощность — всего 500 грузовиков в год.

Теперь отечественным производителям и прежде всего КамАЗу, выпускающему тяжелые грузовики, придется уже на равных конкурировать с западными игроками. Как отметил Олег Дацкив, в результате переноса производства стоимость машин снижается на 15–20%.

До сих пор КамАЗ чувствовал себя на российском рынке уверенно — в 2006 году он увеличил производство на 33,9%, продав 42,8 тыс. машин. В то же время у Volvo, по ее собственной информации, оба последних года продажи в России выросли на 100%. □

Холдинг «Самохвал» купил Таганский мясоперерабатывающий завод (ТАМП). Возможно, компании интересуют не поставки мяса для своих магазинов, а земля. **текст: влад гринкевич**

«Самохвал» ушел в мясо

Холдинг «Самохвал», владеющий одноименной розничной сетью, строительной компанией, сетью развлекательных комплексов и мини-производствами, вышел на мясной рынок: недавно он купил за \$100 млн 72% акций ТАМПа у банка «Северный морской путь». ТАМП — один из крупнейших мясокомбинатов Москвы, мощность производства составляет примерно 100 тонн продукции в день, это единственный завод в Москве, имеющий собственный убойный цех. Блокпакет ТАМПа принадлежит правительству Москвы, в пресс-службе «Самохвала» сообщили, что компания намерена его купить, но пока еще не договорилась со столочными чиновниками.

В ближайшее время ТАМПу предстоит стать штаб-квартирой и главной производственной базой группы «Самохвал»: по словам представителя компании Анастасии Денисовой, в ближайший год на территории завода (примерно 5 га) будет перенесен головной офис компании и пивоваренное производство. Кроме того, до конца года здесь же будет запущен хлебозавод, в создание которого планируется вложить 10 млн евро.

В прессе уже прозвучало заявление владельца ГК «Самохвал» Дмитрия Кувшинова о том, что компания намерена перенести мя-

соперерабатывающие мощности в другое место, а на территории завода возвести торговый центр. Некоторые девелоперы считают территорию Таганского весьма удачным местом для строительства ТЦ. Доход от сдачи в аренду площадей будущего ТЦ в три раза превзойдет доход мясокомбината.

Однако в пресс-службе «Самохвала» эти заявления назвали вымыслом, заверив, что компания, напротив, намерена развивать мясное производство. Единственным торговым объектом здесь может стать фирменный магазин по продаже продукции комбината.

Но в таком случае участники рынка затрудняются ответить на вопрос, чем руководствовался «Самохвал», покупая ТАМП. Оборот предприятия составляет около \$25 млн в год, однако рентабельность невелика — 5%, а производство загружено лишь наполовину. Вряд ли возможности розничного оператора смогут придать новый импульс мясному бизнесу. «Трудно понять логику покупки — это совсем посторонний для „Самохвала“ бизнес и при этом весьма масштабный, — говорит директор по корпоративным коммуникациям X5 Retail Group Геннадий Фролов. — Розничным операторам есть смысл приобретать лишь небольшие предприятия, где можно наладить выпуск продукции для собственных торговых марок». □



Мясной бизнес ТАМПа слишком велик для сети «Самохвала»

три вопроса

Владимир Попков, директор БКС-банка — дочернего банка компании «Брокеркредитсервис», рассказал, почему у него пока мало денег для ипотечного бизнеса.



«Секрет фирмы»: В мае БКС-банк начнет выдавать ипотечные кредиты. Однако почти сразу пакеты залладных будут выкупать более крупные банки. Что влечет банк на вторичный рынок залладных?

Владимир Попков: Наш банк будет универсальным, поэтому ипотечные кредиты должны присутствовать. Но пока у нас нет устойчивой долгосрочной ресурсной базы, и формировать значительные длинные активы преждевременно.

СФ: Почему БКС не выделяет банку достаточно средств?

ВП: В мае мы планируем путем допэмиссии увеличить уставный капитал банка до 600 млн руб., а в октябре-ноябре и до 1 млрд руб. Но эти деньги для холдинга достаточно дорогие. Банк не должен работать только на ресурсах БКС, он должен зарабатывать свою ресурсную базу.

СФ: Цены на недвижимость в Москве снижаются. Есть ли смысл выходить на рынок ипотеки именно сейчас?

ВП: Мы работаем в Новосибирске. Этот рынок повторяет основные пики столичного, однако у него свой независимый тренд. Пока он идет только на повышение.



Рыночные перспективы WiMax могут оказаться лучше, чем у модного стандарта 3G

Пока «большая тройка» сотовых операторов России планирует вкладываться в строительство сетей 3G, корпорация Intel сделала выбор в пользу WiMax. **ТЕКСТ:** оксана царевская

Intel не поддерживает 3G

В конце апреля на форуме IDF 2007 в Пекине компания Intel представила новую версию мобильной платформы Centrino — она будет называться Montevina и выйдет на рынок уже в следующем году. Главной новостью стало то, что Montevina не станет, как планировалось, поддерживать стандарт мобильной связи HSDPA (так называемый 3,5G). Вместо этого ноутбуки с «начинкой» от Intel адаптируют к стандарту WiMax.

Оба этих стандарта ассоциируются с мобильной связью, хотя прежде всего речь идет о передаче «тяжелого контента» — видео, мультимедиа и т. д. Как объясняли представители Intel, ставка на WiMax объясняется тем, что услуги 3G все равно пока продвигаются медленно, — WiMax же с его скоростями более перспективен, чем 3G. Очевидно, что эта точка зрения радикально расходится с взглядами российской «большой тройки» мобильных операторов, недавно заявивших о намерении вложить в развитие 3G в России около \$2,5 млрд.

Intel является лидером в производстве полупроводников: доля персональных компьютеров и ноутбуков, оснащенных процессорами Intel, составляет 69% от общемировых продаж (данные AVentures Group). Технологическая стратегия гиганта, очевидно, отражает ожидания вендоров. Не секрет, что стандарт Wi-Fi — предшественник WiMax — стал популярен именно благодаря поддержке, появившейся у платформ Intel. Впрочем, по словам директора пресс-службы представительства Intel в странах СНГ Всеволода Семенцова, привязка к WiMax — решение, направленное прежде всего на американский рынок. Когда дело дойдет до определения маркетинговой тактики производителей ноутбуков (таких как Sony, Toshiba и Asus) на российском рынке, акцент может измениться.

Наиболее вероятно, что в этом случае производители будут оценивать сложившуюся в России сетевую инфраструктуру. Сети 3G пока существуют у нас даже не на уровне проектов: Росвязь только две недели назад раздала 3G-лицензии операторам «большой тройки». Сети WiMax есть, но пока они не могут претендовать на общероссийский масштаб. Например, в московской сети оператора «Синтерра» — одного из наиболее активных адептов технологии WiMax — зарегистрировано лишь 1,7 тыс. абонентов. Тем не менее, как рассказала **СФ** пресс-секретарь компании «Синтерра» Катерина Андреева, они уже начали переговоры с представительством Intel относительно развития сетей WiMax в России. □

Электронная маркировка, аналогичная ЕГАИС, вскоре может быть распространена и на другие товарные рынки. Производители готовы протестовать — вплоть до организации митингов. ТЕКСТ: ольга шулакова

Повальная идентификация

В конце апреля стало известно о завершении работы над законопроектом «О мерах по противодействию незаконному обороту отдельных видов продукции, произведенных с нарушением требований законодательства Российской Федерации». В этот раз за борьбу с контрафактом взялась целая межведомственная рабочая группа, созданная по инициативе ФСБ, с участием МВД, Минюста, Генпрокуратуры, МЭРТ, Минтранса и депутатов Госдумы. Автором идеи считается вице-спикер Госдумы Владимир Катренко. Законопроект предлагает ввести системы, аналогичные акцизным маркам и ЕГАИС, применяемым для учета алкоголя, и для других товарных групп, например косметики и парфюмерии, стройматериалов, лекарств, аудио- и видеозаписей и т. д. Как говорится в пояснительной записке к законопроекту, контрафактная продукция в России составляет в зависимости от отрасли от 30% до 90% общего товарооборота, что в 10–20 раз превышает аналогичные показатели развитых стран.

По информации **СФ**, законопроект планируется внести на рассмотрение Госдумы к июню 2007 года, но участники названных рынков серьезно напуганы уже сейчас. По словам исполнительного директора Ассоциации производителей парфюмерии, косметики и бытовой химии Сергея Большакова, все хорошо помнят, что в свое время принесла ЕГАИС: в третьем квартале 2006 года производство, оптовая продажа и импорт практически всей спиртосодержащей продукции были парализованы. Даже у тех, кто успел получить лицензии и заплатить за подключение к ЕГАИС (плата составила около 1 млн руб.), обороты за квартал, по сведениям Большакова, упали на 70%. Чтобы предотвратить коллапс на рынке, парфюмерию и косметику вывели из ведения ЕГАИС до 1 июля 2007 года.

Власти уверяют, что извлекли уроки из произошедшего и теперь имеют опыт внедрения подобных систем. Однако на самом деле внедрение ЕГАИС еще не закончилось — как и связанные с ней скандалы. До сих пор даже в алкогольной отрасли не завершена установка автоматических счетчиков на заводах. В свое время последний срок перенесли с февраля 2007 года на 1 ноября. Однако,

по информации участников рынка, налоговики угрожают, что начнут останавливать предприятия без счетчиков уже в мае. Происходящее в отрасли не добавляет энтузиазма бизнесменам из других сегментов. «Как только появились публикации о новом законе, из компаний стали звонить и спрашивать, куда идти митинговать», — говорит Сергей Большаков.

Зато уже можно отследить, чем обернулось внедрение ЕГАИС для рынка. Несмотря на кажущуюся незначительность расходов, цены на свою продукцию подняли практически все производители алкоголя. Теперь этого же ожидают производители других товаров. «Дополнительные расходы производителей на маркировку неминуемо скажутся на повышении цен», — считает генеральный директор DSM Group Александр Кузин. — Но в отличие от, например, аудиовидеопродукции рост цен на лекарственные средства — нешуточная социальная проблема». При этом эффективность подобных систем для рынка пока неочевидна. «С каждым грузом идет пачка разных справок и документов. Дополнительная электронная система не нужна — необходима замена бумажной волокиты. А ЕГАИС пока лишь показала, что скорее гарантирована полная

«Как только появились публикации о новом законе, из компаний стали звонить и спрашивать, куда идти митинговать»

неработоспособность таких систем», — объясняет Сергей Большаков.

Впрочем, законопроект даже не подан на рассмотрение Госдумы. При этом ему существует как минимум одна альтернатива. Как сообщил **СФ** советник зампреда комитета Госдумы по промышленности, строительству и наукоемким технологиям Анатолий Семенов, сейчас изучается возможность создания Единой системы федеральной идентификации товаров, не требующей закупки дорогостоящего программного обеспечения. Как полагает депутат, прежде всего необходимо регламентировать стандарты информационного обмена и объем необходимой информации, обязательной для предоставления потребителям, правообладателям и проверяющим органам. По его словам, варианты конкретной программно-аппаратной реализации вполне можно оставить на усмотрение профильных компаний, избегая тем самым «взяткеемкости» и неэффективности ЕГАИС. □

Процедура маркировки лекарств, аналогичная ЕГАИС, может опустошить аптечные полки



У ряда небольших западных золото- и нефтедобывающих компаний неустанный борец Олег Митволь не нашел золота и нефти — и записал их в «сырьевые МММ».

ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Золото Митволя



РИА НОВОСТИ

Черный список компаний, составленный Олегом Митволем, растет на глазах

В конце апреля расследование многочисленных нарушений на проекте Sakhalin Energy подошло к логическому завершению — контрольный пакет компании задешево выкупил «Газпром». И замруководителя Росприроднадзора Олег Митволь начал новую операцию: на сей раз в сферу его внимания попало множество мелких игроков, бизнес которых построен на привлечении западных капиталов в освоение небольших российских месторождений.

Все началось с того, что Госкомиссия по запасам полезных ископаемых обнаружила существенное несоответствие между доказанными и декларируемыми запасами нефти британской Imperial Energy. Официально на балансе компании и ее «дочек» числятся доказанные запасы в 2,6 млн тонн, однако в марте 2007 года Imperial Energy сообщила на Лондонской бирже, что по результатам аудита DeGolyer and MacNaughton имеет 109,5 млн тонн. В частности, по отчетности доказанные

и вероятные запасы Киев-Еганского месторождения в Томской области составляют 2 млн тонн нефти, тогда как Imperial Energy сообщила DeGolyer and MacNaughton, что запасы на этом участке превышают 14 млн тонн.

По словам Олега Митволя, представители аудитора признали, что не стали перепроверять данные, предоставленные компанией. А между тем именно благодаря этим сведениям капитализация Imperial Energy выросла на 40% и достигла \$1,45 млрд. После появления информации о том, что Митволь собирается привлечь к расследованию МВД, ФСБ и Генпрокуратуру, акции компании за два дня рухнули на 26%.

Дальше — больше. Буквально через день кампания перекинулась на другой рынок. Росприроднадзор совместно с ФСБ решил проверить соответствие декларируемых в России и за рубежом запасов в сфере золотодобычи. В черный список попали шесть золотодобывающих компаний и их «дочек» с общей капитализацией свыше \$6 млрд. Среди них — Trans-

Маловероятно, что Росприроднадзором движет желание резко увеличить темпы разработки месторождений, — активная добыча не идет на пользу природе

Siberian Gold, Bema Gold Corp., Urals Energy и др. По словам Олега Митволя, эти «подозрительные компании» не добывают золота в России, но их капитализация растет на слухах о росте запасов. «Мы имеем дело с искусственно раздутыми фирмами-пустышками — по сути дела, сырьевыми МММ, которые извлекают прибыль на западных биржах с помощью финансовых инструментов, не инвестируя при этом достаточных средств в реальный сектор российской экономики», — заявил чиновник.

Уже на следующий день рынок ответил на столь жесткое заявление падением капитализации этих компаний в среднем на 4%. «Основной актив небольших сырьевых компаний, не имеющих своей переработки и сбытовой сети, — запасы, поэтому любые сомнения в их реальности вызывают моментальное снижение цен на акции», — поясняет аналитик Альфа-банка Константин Батунин.

Впрочем, вполне возможно, что запасы на самом деле есть — но у компаний были мотивы для создания подобных разночтений. По словам аналитика «Атона» Артема Кончина, западные компании не стали официально декларировать все разведанные запасы потому, что в таком случае получили бы в нагрузку обязательства ежегодно добывать 3% от запасов. А ресурсов для столь быстрого освоения месторождения у них может и не хватать.

Мотивация чиновников тоже понятна: очевидно, Митволь мало заботит благо западных акционеров. Также маловероятно, что Росприроднадзором движет желание резко увеличить темпы разработки месторождений — активность промышленников не идет на пользу природе. Однако не исключено, что под давлением государственных органов западные компании будут вынуждены продать свои активы, которые перейдут в собственность сильным игрокам, способным, по логике Росприроднадзора, сразу же начать интенсивную добычу. И несомненно, что среди таких игроков окажется немало близких государству. □

«Из легенды, которую мы сегодня создаем вокруг „Экспедиции-трофи“, вырастет несколько продуктовых категорий. Каких — я пока не знаю».

СФ №19/2004, стр. 18–22



Основатель «Руяна» Александр Кравцов поделился с «Секретом фирмы» грандиозными планами развития сети «Экспедиция». Через пять лет он собирается довести число магазинов до 2 тыс., открыв их в том числе в Западной Европе и США. текст: дарья черкудинова

Завтра туриста

Первый магазин «Экспедиция» был создан еще в 2003 году, но до начала 2006-го сеть состояла всего из двух магазинов. Однако уже на тот момент, соединив в ассортименте туристическое снаряжение (палатки, сапоги, котелки) и забавные вещицы (например, набор «Отважный» для охотников на медведей, куда входит камуфлированная туалетная бумага в непромокаемом чехле и пробка), она представляла собой уникальный формат розницы, который Кравцов определяет как «магазин стиля и образа жизни». Он считает, что рынок таких магазинов безграничен, и за 2006 год сеть «Экспедиция» выросла в 51 раз — с двух магазинов до 102.

В 2007 году Кравцов собирается открыть еще 140 магазинов: в том числе пять — в Западной Европе (скорее всего, в Германии и Испании), а также в США. За пять же лет он рассчитывает расширить сеть до 2 тыс. торговых точек: 500 — в России, 500 — в странах ЕС, остальные — в СНГ. Кравцов считает, что его сеть уже сегодня становится глобальным брэндом: скоро 50% дохода компании будет приходиться на магазины за пределами России (сегодня они работают в Латвии, Белоруссии, Киргизии, Болгарии, Эстонии и на Украине).

Открытие одного магазина стоит \$30–40 тыс., которые окупаются за полгода-год. То есть рентабельность бизнеса, по словам Кравцова, составляет от 50% до 200% годовых. Развивать сеть планируется преимущественно по франчайзингу, только 10% открывающихся магазинов будут собственными. При этом для франчайзи предлагаются удивительные условия — бесплатная франшиза, правда, в обмен на обязательство обеспечивать определенный объем закупок товара у «Руяна».

Лариса Мартынкина, представитель компании Bask (крупный производитель одежды и снаряжения для туризма и актив-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Группа «Руян» начала свою деятельность в 1995 году с торговли обувной косметикой, затем к ассортименту прибавились средства от насекомых, товары для пикника и тому подобное. Зимой 2006 года от группы отделилась компания UPECO, к которой отошли права на марки «Рептор», Salton и прочие брэнды бытовой химии — наиболее доходного бизнеса компании. Александр Кравцов сосредоточился на товарах для туризма и активного отдыха. Все силы он собирался бросить на брэнд «Экспедиция», под которым уже тогда действовали ресторан и баня, проводились гонки на внедорожниках.



Скоро мир привыкнет считать слово «экспедиция» русским

ного отдыха), считает, что российский рынок сможет переварить немалое количество новых «Экспедиций»: «В России и СНГ сегмент outdoor-продукции бурно растет, поэтому у сети большой потенциал, особенно учитывая четкое позиционирование „Экспедиции“ и ее ориентацию на молодежь».

Тем не менее эксперты отмечают, что на сегодня ни один из нишевых проектов в России даже отдаленно не приблизился к обещанным Кравцовым показателям. «Учитывая, что формат является нишевым,

планы компании по открытию 2 тыс. магазинов слишком амбициозны. Из российских розничных сетей в СНГ в аналогичном масштабе представлены пока только «Евросеть» и «Эльдорадо», — уверен **Дмитрий Чумаков**, генеральный директор агентства Vector Market Research.

Однако тем временем планы Кравцова не только претворялись в жизнь, но и перевыполнялись, — например, в начале 2006 года он обещал за год открыть лишь 50 магазинов «Экспедиция», а открыл в два раза больше. **СФ**

Чего стоит ценовой сговор

Нелегальные договоренности спасают компании от острой конкуренции, но чреваты проблемами с контролирующими органами. Порой наказание бывает весьма жестоким.



ДРА/PHOTAS

№

1

Пивная горечь.

На днях Евросоюз поставил точку в пятилетнем процессе о сговоре пивоваров, оштрафовав три крупнейшие пивоваренные компании — Grolsch, Bavaria и Heineken — в общей сложности на 273,7 млн евро. Самый внушительный счет — 219 млн евро — был выставлен Heineken, которая занимает 50% пивного рынка Нидерландов (консолидированный оборот компании в 2006 году составил 12 млрд евро). Прегрешение пивоваров заключалось в том, что, как выяснил ЕС, в 1990-х годах они

заключили между собой соглашение о поставках пива в голландские бары, договорились о ценах, распределили между собой клиентов и обменивались важной коммерческой информацией. Любопытно, что в деле присутствовал еще один фигурант — InBev. В свое время эта компания также участвовала в ценовом сговоре, но штрафа избежала, поскольку тесно сотрудничала со следствием. □

№

Даунлифтинг. Впрочем, взыскание с пивоваров отнюдь не самое крупное. В феврале 2007 года ЕС оштрафовал пятерых производителей лифтов и эскалаторов, контролирующих 75% мирового рынка, на 992 млн евро. Из них больше всего (штраф 479,7 млн евро) досталось немецкой ThyssenKrupp. Лидеру отрасли американской Otis придется выплатить 224,9 млн евро. Компании действовали в рамках картельного сговора на территории Бельгии, Люксембурга, Нидерландов и Германии. Они делили выгодные проекты и таким образом удерживали завышенные цены. Особенно оскорбил ЕС тот факт, что компании наживались и на строительстве социально значимых объектов. □

№

Без памяти. В конце 2006 года окружной суд Сан-Франциско признал наличие картельного сговора между производителями оперативной памяти (DRAM). Теперь две корейские компании Samsung и Hynix Semiconductor, японская Elpida Memory и немецкая Infineon Technologies должны будут заплатить в общей сложности \$730 млн. Судей не умилил даже тот факт, что выгоду от махинаций получил только Samsung. В 2006 году его продажи DRAM выросли на 25% и составили \$10 млрд. Остальным же заговорщикам направление DRAM, напротив, приносило убытки. □

№

Пролет с Германией.

Власти ЮАР в 2006 году не пощадили собственную авиакомпанию. Национальный перевозчик South African Airways (SAA; оборот по итогам 2005–2006 финансового года составил \$2,5 млрд) был оштрафован антимонопольным ведомством страны на \$8,3 млн за сговор с немецкой Lufthansa. Авиакомпания держала завышенные тарифы на линиях из Йоханнесбурга и Кейптауна во Франкфурт. Кроме того, совместно с другими южноафриканскими перевозчиками — SA Express Airways, Comair, SA Airlink — проштрафившаяся авиакомпания взимала необоснованно высокие топливные доплаты с пассажиров. □

№

Легкий расчет.

Российские контролирующие органы отличаются гораздо большей терпимостью к ценовым заговорщикам. Например, летом 2006 года операторов «большой тройки» обвинили в том, что они согласовывают свои тарифы на межоператорские расчеты. После возбуждения антимонопольного дела «Вымпелком» и МТС пошли на снижение тарифов. «Мегафон» этого не сделал и в феврале 2007 года заплатил штраф \$200 тыс. Для сравнения: двумя годами ранее три крупнейших французских сотовых оператора — Orange, SFR и Bouygues Telecom — были оштрафованы за схожее прегрешение на 534 млн евро. □



РИА-НОВОСТИ

версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

Рузвельт тоже делал ставку на инфляционную подпитку национальной экономики.

Правда, он боролся с кризисом, а не провоцировал его”



2 арантия для гаранта

«Мне выступать с политическими завещаниями преждевременно». Реплика, которой президент Владимир Путин завершил свое очередное послание к Федеральному собранию, примечательна еще и потому, что произнесена была на следующий день после похорон Бориса Ельцина.

Несмотря на все почести, которые Путин воздал своему ушедшему в мир иной предшественнику, нынешнего главу государства довольно трудно назвать «верным продолжателем дела Ельцина». Этих двух политиков отличает не только отношение к свободе слова, политическим оппонентам или крупному бизнесу. Очевидно, что Владимир Путин ждет от своего преемника чего-то принципиально иного, нежели ждал от него самого Борис Ельцин в декабре 1999 года. Первый российский президент был заинтересован в сохранении преемственности власти. Но при этом отдавал себе отчет в том, что сам этой властью уже никогда обладать не будет. Путин же едва ли собирается уходить из большой политики после 2008 года, даже если передача президентских полномочий состоится в отведенные конституцией сроки. И хотя рейтинг у него по-прежнему весьма высок, да и возраст позволяет, что называется, остаться в обойме, стоящую перед Путиным задачу нельзя назвать тривиальной. Ему ли не знать, как меняется воспитанник или соратник, получив скипетр и державу в виде пресловутого ядерного чемоданчика? А в кругу друзей, большая часть которых является выходцами из спецслужб, чрезмерная вера в человека вообще противопоказана.

Видимо, поэтому последнее президентское послание Владимира Путина оказалось столь популистским. С электоратом обещано поделиться не только деньгами, вырученными государством за счет продажи активов ЮКОСа. Для финансирования инфраструктурных проектов как минимум 300 млрд руб. будет взято из стабфонда. Точнее — из фонда будущих поколений, который для обоснования нынешних трат с подачи Путина переименован в Фонд национального благосостояния. С одной стороны, глава государства покупает признательность избирателей и тем самым обеспечивает себя гарантиями на будущее, с другой — закладывает преемнику «инфляционную мину». Неспроста же министр финансов Алексей Кудрин всегда так противился распечатыванию стабилизационного фонда, созданного как раз для того, чтобы избавить отечественную денежную систему от избыточного давления нефтедолларов.

Кстати, самым известным государственным деятелем, который сделал ставку на инфляционную подпитку национальной экономики, был 32-й президент США Франклин Делано Рузвельт. А он, как известно, занимал этот пост больше двух отведенных американской конституцией сроков. Правда, он боролся с кризисом, а не провоцировал его. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

с17

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



частная практика

ЭКСПАНСИЯ

альянс → с24
стратегия → с28
конкуренция → с34

КСЕНИЯ РЯСОВА СНАЧАЛА ПРЕВРАТИЛА НЕИЗВЕСТНУЮ В РОССИИ ФИНСКУЮ МАРКУ FINN FLARE В РАСКРУЧЕННЫЙ БРЭНД, ЗАТЕМ ПОСТРОИЛА ТРЕТЬЮ ПО ЧИСЛУ МАГАЗИНОВ ОДЕЖНУЮ СЕТЬ И В ИТОГЕ ПОЛУЧИЛА КОНТРОЛЬ НАД ВСЕМ БИЗНЕСОМ FINN FLARE. ТЕПЕРЬ РЯСОВА БУДЕТ УЧИТЬ ФИННОВ ТОРГОВАТЬ В СКАНДИНАВИИ.

Возвращение по-фински

текст:

ольга шулакова

фото:

евгений дудин

«Это в России люди любят яркие цвета, а в Финляндии, где началась история Finn Flare, продается только черное», — объясняет **Ксения Рясова**, президент Ruveta OY, финской компании, владеющей маркой Finn Flare. От изучения привычек северных соседей теперь отчасти зависит успех бизнеса Рясовой — она собирается строить в Финляндии сеть фирменных магазинов Finn Flare.

Таковы причуды финского бизнеса — фирма Ксении Рясовой, начинавшая десять лет назад с поставок в Россию одежды Finn Flare, в результате обогнала в развитии своего партнера. И хотя марка появилась в Финляндии более 40 лет назад, сейчас на скандинавские страны приходится всего 7% продаж Finn Flare, основная же часть продукции распространяется в России. И то, что именно Рясова в прошлом году возглавила весь бизнес Finn Flare, выглядит вполне логично.

Сейчас Рясова планирует экспансию марки в СНГ и реструктуризацию бизнеса компании в Финляндии.

Люди в брендовом

ТОРГОВАЯ МАРКА Finn Flare появилась в 1965 году. Она принадлежала небольшой финской фабрике Salon Leninkitukku, которая занималась пошивом одежды в финском городке Сало. Компания экспортиро-

вала спортивную одежду в Германию, Нидерланды, Австрию, Швейцарию, США и СССР. Правда, в Советском Союзе марка была представлена разве что в валютных «Березках». Когда Союз распался, финны так и не смогли наладить регулярные поставки своей одежды в Россию.

С финном **Раймо Аалтоненом**, владельцем Finn Flare, Ксения Рясова познакомилась в 1996 году на выставке моды IGEDO в Германии. Рясовой принадлежала небольшая дистрибуторская фирма, торговавшая небрендовой спортивной одеждой, сделанной во Вьетнаме по эскизам самой предпринимательницы.

Аалтонен владел маркой, мало известной за пределами Финляндии, и искал выход на зарубежные рынки. Рясовой, в свою очередь, был нужен перспективный, но нераскрученный бренд, который можно было бы представлять в России на выгодных для себя условиях, с перспекти-

с19



Ксения Рясова переняла от финнов не только брэнд, но и приверженность черному

вой открытия монобрендовых магазинов. Finn Flare как раз подходил ей, тем более что определенному числу российских граждан одежда под этой маркой была знакома по продажам в советское время в «Березках».

Условия, которых российской предпринимательнице удалось добиться от финна, оказались более чем привлекательными. С 1997 года Рясова стала эксклюзивным дистрибутором финской одежды в России, а также могла в сотрудничестве с финским дизайн-бюро разрабатывать собственные модели, которые, хоть и продавались под финским брэндом, принадлежали российской фирме — то есть Рясова торговала ими на правах не дистрибутора, а производителя. А в 1998 году марка Finn Flare была зарегистрирована в России на фирму «Люди в новом», принадлежащую Рясовой.

Не тот тон

ОТКРЫТЬ МОНОБРЭНДОВЫЕ МАГАЗИНЫ сразу не получилось: ассортимент финского производителя был довольно мал

(около 150 артикулов). «Этого явно недостаточно для открытия фирменных магазинов», — говорит Ксения Рясова. Поэтому в 1999 году она открыла два мультибрендовых магазина «Люди в новом», где помимо Finn Flare продавались марки Gas, Murphy & Nye, Superga, Killer Loop, Play Life, Minardy. К 2001 году у Рясовой уже было пять магазинов «Люди в новом» в Москве и около 70 постоянных партнеров в регионах.

Но идею создания монобрендовой сети Рясова не оставляла. Она наняла четырех дизайнеров, которые совместно с финским дизайн-бюро разрабатывали новые модели, дополнившие коллекцию Finn Flare российской линейкой одежды. Заказы на пошив размещались на предприятиях в России и Вьетнаме. Поскольку, согласно договоренностям с Аалтоненом, доход от продажи одежды, разработанной российскими дизайнерами, оставался у Ксении Рясовой, это позволило российской компании в конечном итоге обогнать финских партнеров по объему вы-

ДОСЬЕ

РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ FINN FLARE включает 13 собственных магазинов в Москве и 260 франчайзинговых в разных городах России и Казахстана. Оборót компании в 2006 году составил \$80 млн. На международном уровне торговой маркой Finn Flare владеет финская компания Ruveta OY, созданная в 2004 году. Генеральный директор компании — Юкка Сопен-Луома, с июля 2006 года председателем совета директоров компании является Ксения Рясова. Одежда, обувь и аксессуары Finn Flare позиционируются в средней ценовой категории сегмента casual. По оценкам TNS Gallup Media, узнаваемость Finn Flare среди российских жителей год назад составляла 7% (опрос проводился среди лиц старше 16 лет).

НОУ-ХАУ

Ксения Рясова:

- стала эксклюзивным дистрибутором малоизвестной финской марки Finn Flare и получила права на нее в России;
- построила сеть монобрендовых магазинов в Москве и регионах;
- в прошлом году возглавила весь бизнес Finn Flare;
- планирует экспансию в страны СНГ, а также открытие магазинов под маркой Finn Flare в Финляндии.

РЫНОК

ОБОРОТ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ одеждой в России в 2006 году составил около \$25 млрд. В 2007-м, по оценке Symbol-Marketing, этот показатель может достичь \$27–29 млрд. По данным Fashion Consulting Group, в среднем за год рынок увеличивается на 12–15%. Крупнейшим потребителем одежды является Москва, на долю которой приходится \$9–12 млрд. Марочные изделия российских и западных производителей занимают не более 15%. На более перспективным, по оценкам Symbol-Marketing, является средний ценовой сегмент объемом более 50% российского рынка одежды. В год этот сегмент увеличивается примерно на 15%. Среди торгующих субъектов самый динамичный рост демонстрируют сетевые игроки. Рост розничных сетей в секторе одежды оценивается экспертами примерно в 15–20%. Но пока, по данным Symbol-Marketing, на долю рынков все еще приходится около 37% покупок, а на долю специализированных магазинов (включая сетевые) — 30%. Но, как ожидается, в ближайшие несколько лет доля рыночной торговли в столице значительно снизится.

ручки. «Из финской части коллекции мы закупаем только то, что нам нравится», — говорит Ксения Рясова.

В 2003 году ассортимент Finn Flare расширился настолько, что позволил Рясовой открывать магазины под этой маркой. В результате сеть «Люди в новом» сменила вывески на Finn Flare. Поначалу фирменные магазины в разных городах были оформлены по-разному, но в 2004-м компания заставила франчайзи перейти на единую серо-синюю цветовую гамму. Чтобы не потерять партнеров в переходный период, половину расходов на переоборудование франчайзинговых магазинов Рясова взяла на себя (объем инвестиций «Людей в новом» в «переодевание» франчайзи не раскрывается).

Схема работы с франчайзи у Finn Flare была стандартной — компания не берет с партнеров роялти, а зарабатывает на продаже им своих коллекций.

Сама марка с подачи Рясовой также претерпела изменения: стиль одежды компании поменялся от спортивного к casual, во Вьетнаме был налажен выпуск обуви и аксессуаров. В то же время компания начала

Причиной быстрого роста Finn Flare стало удачное позиционирование. Компания одной из первых начала работать на приверженцев консервативного стиля одежды в возрасте 25–35 лет

наращивать количество франчайзи в регионах. Доля продукции Рясовой в обороте сети уже превышала 50%. А с 2005 года разработанные российским офисом модели с согласия финской стороны стали продаваться и на родине Finn Flare — в Скандинавии.

Need for speed

FINN FLARE ОКАЗАЛСЯ благодатной темой: за три года количество магазинов под этой маркой в России выросло со 135 до 260, из них в Москве (единственный город, где компания развивала собственные магазины) — 13. Годовой оборот бизнеса Ксении Рясовой увеличился на 160% — с \$33 млн до \$80 млн.

Причиной быстрого роста Finn Flare стало удачное позиционирование. Ком-

пания одной из первых начала работать на приверженцев консервативного стиля одежды — потребителей в возрасте 25–35 лет со стабильным доходом. В результате, по собственным оценкам, ей удалось достичь показателя лояльности покупателей 80%. В столице, к примеру, за уик-энд один магазин Finn Flare в среднем посещают 3 тыс. человек. То есть получается, что почти 2,5 тыс. из них впоследствии опять могут прийти в магазины компании.

В то же время в 2006 году на продаже одежды в Скандинавии финские партнеры Рясовой заработали всего \$5 млн. Российский бизнес значительно перерос финский.

Но вот по сравнению с крупнейшими российскими одежными сетями бизнес

думай о близких²

Getting you there.

FORTIS 

Защита семьи



Российский бизнес Finn Flare в несколько раз перерос масштабы северных партнеров

Finn Flare развивается не столь быстро. По количеству магазинов Finn Flare находится на третьем месте после Sela (более 500 магазинов, большая часть из которых франчайзинговые; оборот в 2005 году — \$140 млн, прогноз на 2006-й, итоги которого еще не подведены, — \$170 млн) и Gloria Jeans (около 300 магазинов, из которых 220 франчайзинговых; оборот компании в 2006 году — \$164 млн). Правда, сравнивать Finn Flare с Sela или Gloria Jeans можно постольку-поскольку, ведь эти сети развиваются в ценовом сегменте \$40–70 за единицу товара, тогда как Finn Flare — в сегменте \$70–200.

Впрочем, Finn Flare проигрывает ближайшим российским конкурентам по некоторым параметрам, не связанным с ценовым позиционированием. Например, по узнаваемости: по оценкам TNS Gallup Media (данные за май-октябрь 2006 года), у Finn Flare этот показатель составляет 7%, тогда как у Sela — 17,3%, а у Savage — 18,6%. Лидером по знанию марки в этом

сегменте является Adidas, также выпускающий повседневную одежду, с показателем узнаваемости 50%. Причина в том, что Finn Flare рекламируется в России лишь с начала 2006 года. По словам Рясовой, до этого времени вся прибыль вкладывалась в увеличение объемов производства одежды.

Наконец, еще одно слабое место Finn Flare — медлительность в разработке новых коллекций. Когда Finn Flare только начинала свое развитие на российском рынке, дизайн-бюро выпускало лишь две коллекции в год (осень-зима и весна-лето). С 2005 года число коллекций увеличили до четырех (по две на каждый сезон). Сейчас выходят еще flash-коллекции — небольшие модные партии одежды, которые поставляются в магазины прямо перед сезоном, чтобы привлечь покупателей.

Большая часть из 1000 артикулов Finn Flare создается за год-полтора до появления в магазинах. Из-за долгосрочного планирования производитель не может оператив-

но реагировать на новые модные тенденции. Крупные же сети обновляются гораздо чаще: например, Gloria Jeans производит десять коллекций в год (по несколько за сезон), не считая flash-коллекций.

Но, пожалуй, основной причиной, мешавшей более динамичному развитию Finn Flare, была структура собственности на марку. Если та же Sela и Gloria Jeans принадлежат основателям бизнеса (первая — **Аркадию Пекаревскому** и **Борису Остроброду**, вторая — **Владимиру Мельникову**), то Ксения Рясова, владеющая правами на Finn Flare только на территории России, зависела от зарубежных партнеров.

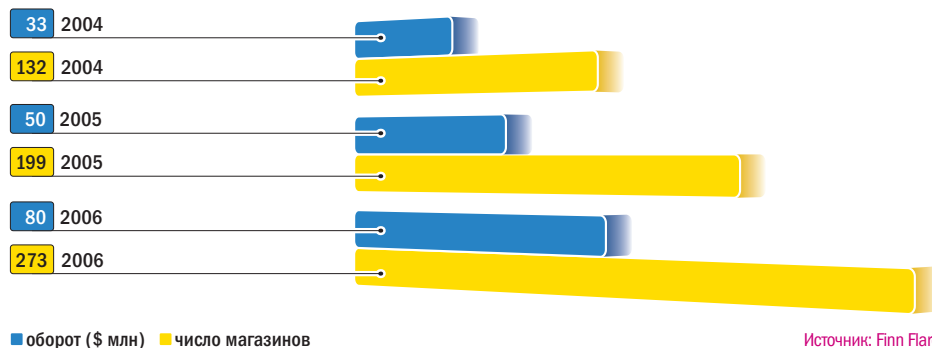
В 2006 году ситуация кардинально изменилась.

За горизонтом

В ИЮЛЕ ПРОШЛОГО ГОДА Раймо Аалтонен решил отойти от дел и продал бизнес малоизвестной финской компании Ruveta OY. Состав акционеров нового правообладателя не раскрывается, однако президентом и председателем совета директоров Ruveta OY стала Ксения Рясова. По некоторым данным, она является одним из акционеров компании (впрочем, сама Рясова эту информацию опровергает).

Получив контроль над всем бизнесом Finn Flare, Рясова строит наполеоновские планы. С одной стороны, она намерена продолжить развитие в России. По франчайзинговой схеме Finn Flare планирует открыть в 2007 году около 60 новых магазинов в регионах. Для повышения узнаваемости марки на роль лица брэнда Рясова пригласила **Вилле Хаапасало**, финского

Динамика показателей компании Finn Flare



актера, известного российским зрителям по фильмам «Кукушка» и «Особенности национальной охоты». По мнению Рясовой, это наиболее известный в России финн (и Рясова в этом мнении явно не одинока: Хаапасало замечен также в рекламе финской бумаги Kymi и финских же шин Nokian Tyres). Объем затрат компании на продвижение Ксения Рясова назвать отказалась.

С другой стороны, месяц назад компания объявила о намерении освоить рынок стран СНГ: уже в нынешнем году планируется открытие фирменных точек в Казахстане, Белоруссии и на Украине. «Выход в СНГ для компаний, обладающих развитой франчайзинговой сетью в России, — логичный шаг, — соглашается Александр Оносовский, президент группы „Гота“ (производитель дорогой женской одежды — свыше \$300 за вещь). — Если говорить об одежде массового сегмента в стиле casual, в которой находится Finn Flare, то сегодня в России действует более десятка сильных конкурентов, а количество покупателей все же ограничено — во многие города уже не влезешь».

Большая часть из 1000 артикулов Finn Flare создается за год-полтора до появления в магазинах. Из-за долгосрочного планирования производитель не может оперативно реагировать на новые модные тенденции

А в СНГ крупные одежные сети только начинают развиваться, что и делает эти страны привлекательными для наших игроков. Один из первопроходцев, Sela, стала осваивать зарубежный рынок в 2002 году.

Ну, за Финляндию!

ПЛАНЫ КСЕНИИ РЯСОВОЙ не ограничиваются экспансией в СНГ: глава Ruveta OY намерена кардинально перестроить весь финский бизнес Finn Flare. Сегодня эта марка продается в Финляндии только в крупных супермаркетах вроде «Калинки-Стокманн». «Мне эта ситуация кажется неправильной, — говорит Рясова. — Да, там более жесткая конкуренция. Но надо открывать магазины под собственным брендом. Именно поэтому марка получи-

ла такое быстрое развитие в России, и именно из-за отсутствия своих магазинов в Финляндии она практически не развивается на родине». В Финляндии Рясова намерена внедрить ту же франчайзинговую модель, что и в России.

Зачем Рясовой Украина, Белоруссия и Казахстан, понятно: в этих странах проживают свыше 80 млн человек. На таком фоне Финляндия, население которой составляет треть от московского, кажется не такой уж интересной с точки зрения потенциала. Но для Ruveta OY, в чьем обороте скандинавские страны занимают сегодня всего несколько процентов, это, похоже, вопрос не только бизнеса, но и имиджа. В конце концов, что это за финская марка, которая почти не продается в Финляндии? **СФ**



Как часто успех Вашего бизнеса в России зависит от скорости и надежности перевозок? Ваши партнеры готовы ждать? А Ваша деловая репутация?

DHL предлагает услуги по доставке документов и грузов по России в тот же день, до 9:00 утра, до 12:00 дня, до 18:00 вечера – выберите свой темп развития бизнеса, а мы позаботимся обо всем остальном.

Более 450 городов России: выберите свой маршрут.

www.dhl.ru

Реклама

НЕДАВНО СТАЛО ИЗВЕСТНО, ЧТО РОССИЙСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ РАСТИТЕЛЬНОГО МАСЛА «ЭФКО» И АМЕРИКАНСКИЙ ХОЛДИНГ BUNGE НЕ СМОГЛИ ДОГОВОРИТЬСЯ О СОВМЕСТНЫХ ПРОДАЖАХ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ. ПОХОЖЕ, МНОГООБЕЩАЮЩИЙ СОЮЗ КОМПАНИЙ ИСЧЕРПАЛ СЕБЯ.

текст: Влад Гринкевич

Несовместимость по маслу



«Эфко», возможно, еще не потеряла надежду продать свой масложировой бизнес

В течение двух последних лет в масложировой отрасли случились одна «свадьба» и одна «помолвка». «Свадьба» была российская: в 2006 году холдинг «Юг Руси», принадлежащий **Сергею Кислову**, купил четыре маслоэкстракционных завода и один масложировой у сенатора Белгородской области **Вадима Мошковича**, владеющего группой компаний «Русагро». Участники рынка оценивали сумму сделки в \$80 млн.

«Помолвка» была интернациональной. Российская «Эфко» (бренды «Слобода», Altero), до сделки Мошковича с Кисловым, третий по величине игрок отрасли, в 2005-м договорилась с крупнейшим в мире производителем масла Bunge (марки «Олейна» и Ideal) о продаже блокирующего пакета и целом ряде совместных проектов.

«Свадьба» прошла в тишине при полном отсутствии комментариев «брачующихся». На «помолвке» было шумно, стороны произносили пышные тосты и строили планы.

Но 2007 год лишний раз подтвердил: долгие ухаживания часто оказываются бесплодными.

Подсолнух вместо кориандра

НАЗВАНИЕ «СЛОБОДА» (растительное масло, которое «Эфко» выпускает с 1996 года) пошло от слободы Алексеевка Воронежской губернии. Еще в позапрошлом веке там был построен завод по производству кориандрового и анисового масел, которые поставлялись парфюмерным и косметическим компаниям. Этот завод и стал прародителем нынешнего. В 1992-м, после того как комбинат приватизировали топ-менеджеры во главе с **Валерием Кустовым**, производство эфирных масел было прекращено: хо-

Участники рынка убеждены, что под «консультациями» подразумевается умение россиян договариваться с местными чиновниками. Далеко не всем иностранцам искусство таких переговоров дается легко

зайства на юге России перестали выращивать кориандр.

Попытка наладить выпуск косметики для конечного потребителя не увенчалась успехом: компания произвела несколько партий шампуней с натуральными ароматическими веществами, но Кустов, опасаясь конкуренции со стороны вышедших на наш рынок Unilever и Procter & Gamble, свернул проект.

Идея, какой рынок осваивать дальше, пришла сама собой: компания располагала технологиями по выработке масла из семян, а предприятие находилось в зоне выращивания подсолнечника. Российский рынок растительного масла лишь начинал формироваться, и работа на нем обещала неплохие перспективы.

В 1994 году «Эфко» начала выпуск небрендируемого подсолнечного масла, а спустя два года компания создала бренд «Слобода». Но уже в 1997-м владельцы «Эфко» задумались о диверсификации бизнеса. «Исследования рынка и опыт крупных западных игроков показывали, что для успешного развития необходимо расширить ассортимент продукции, — поясняет решение директор по стратегическому развитию компании **Владислав Романцев**. — Мы рассматривали варианты выхода на рынок майонеза, маргарина и даже бутилированной воды».

Выбор пал на майонез, который, по словам Романцева, рабочие самостоятельно «гнали» прямо в цехах, взбивая растительное масло с яичным порошком и уксусом. Наладка первых фасовочных линий обошлась всего в \$20 тыс., и в 1998 году в магазинах появился провансаль «Слобода». Но провансаль в то время делали все жировые комбинаты, и «Эфко» решила выделиться на фоне конкурентов — выпустила майонез «Слобода оливковый» с добавлением оливкового масла. Сегодня доля «Оливкового» составляет две трети от общего объема майонеза, выпускаемого «Эфко».

Под прессом

К 2000 ГОДУ на рынке растительного масла стало жарко. Почти все крупные произво-

дители освоили выпуск дезодорированного и рафинированного масла и запустили свои торговые марки — «Золотая семечка» («Юг Руси»), «Злато» («Русская бакалея») и т. д. «Юг Руси», чьи предприятия могли ежегодно производить до 500 тыс. тонн масла (для сравнения: строящийся сейчас завод Bunge будет выпускать вдвое меньше) и находились в сырьевой зоне, развязал ценовую войну. Оптовая цена бутылки «Золотой семечки» составляла 17–18 руб., в то время как сопоставимая по качеству «Олейна» стоила в среднем на 20–25% больше. «Эфко» вслед за остальными игроками пришлось снижать цены и опять задумываться об освоении новых направлений.

Наибольшие выгоды сулило производство специальных жиров для кондитерской промышленности. Стоимость тонны сырья — пальмового масла — составляла около \$500, а тонны выработанного из него заменителя масла какао — в три раза больше. При этом, по словам Владислава Романцева, практически никто в России в тот момент производством спецжиров не занимался. «Эфко» инвестировала \$40 млн в строительство нового завода «Эфко-Слобода» мощностью 180 тыс. тонн и в 2002 году начала выпуск маргаринов, заменителей молочного жира и кондитерских жиров, а в 2003-м освоила производство заменителя масла какао. Для финансирования новых направлений в сентябре 2003 года «Эфко» разместила на ММВБ дебютный облигационный заем на 800 млн руб. сроком на три года. Впрочем, компания недолго оставалась единственным российским игроком на этом поле — вскоре выпуск промышленных жиров начали осваивать все крупные российские масложировые комбинаты.

В 2005 году «Эфко» решила расширить новое направление — затеяла строительство еще одного завода по производству промышленных жиров (мощность производства 600 тонн продукции в сутки) и терминала по перевалке растительных масел в Тамани. Для реализации задуманного требовались более значительные инвестиции: оценочная стоимость проекта

ДОСЬЕ

ГРУППА КОМПАНИЙ «ЭФКО» создана в 1992 году. Занимается производством растительного масла, майонезов и промышленных жиров. Владеет тремя торговыми марками: «Слобода» (средний ценовой сегмент), Altero (премиум) и «Нежка» (нижний ценовой сегмент). Производственные площадки компании: завод по выпуску растительных масел и майонезов «Эфко» (около 120 тыс. тонн продукции в год) и комбинат по изготовлению промышленных жиров «Эфко пищевые ингредиенты» (100 тыс. тонн продукции в год). Ведет строительство завода по производству промышленных жиров и терминала по перевалке растительных масел в Тамани (объем инвестиций около \$80 млн). Дистрибуторская сеть представлена 12 торговыми домами в крупнейших городах России.

НОУ-ХАУ

Компания «Эфко»:

- перепрофилировала завод по производству эфирных масел в предприятие по выпуску подсолнечного масла и майонеза;
- одной из первых в России начала осваивать выпуск специальных жиров для кондитерской отрасли;
- первая из игроков масложирового рынка нашла иностранного акционера, продав блокирующий пакет холдингу Bunge.

РЫНОК

ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА РАСТИТЕЛЬНОГО МАСЛА в России, по данным компании WJ Group, в 2006 году составил около 2,57 млн тонн — это на 16% больше, чем в 2006-м. Однако, как утверждает директор по маркетингу WJ Сергей Козлов, рост продаж бутилированного масла на территории России не превышает 3–3,5%. Дело в том, что потребление масла в течение последних двух-трех лет практически не меняется (по разным оценкам, на одного человека приходится до 12 л в год), поэтому производители масла наращивают объемы экспорта: в 2005 году из России было вывезено 316 тыс. тонн растительного масла, в 2006-м — уже 731,9 тыс. тонн. Другой канал сбыта — динамично развивающиеся пищевые отрасли, использующие при изготовлении продукции растительные масла: например, производство майонеза, которое последние годы растет примерно на 20% в год. Индустрия подсолнечного масла находится в стадии консолидации — под контролем пятерки лидеров уже 58,1% рынка.



Владислав Романцев уверяет: альянс не состоялся, потому что «Эфко» и Bunge не сумели развести в сознании потребителя «Слободу» и «Олейну»

составила \$80 млн. «Эфко» объявила о выпуске второго — четырехлетнего — облигационного займа в 1,5 млрд руб.

В марте 2006-го в жизни компании произошло знаменательное событие: она стала первым (и пока единственным) крупным игроком отрасли, «помолвившимся» с иностранной компанией. «Жених» — крупнейший в мире производитель бутилированного растительного масла, транснациональный агропромышленный холдинг Bunge, выпускающий в России масло «Олейна» и Ideal. Bunge купил 25% акций российской компании, по некоторым оценкам, за \$50 млн. Эти средства «Эфко» также направила на развитие проекта по производству промышленных жиров.

Помолвка

BUNGE СОЮЗ с российским маслоделом сулил немалые выгоды: российский рынок, ежегодно росший на 10%, был лакомой приманкой для иностранных компаний. К тому же доходность производства масла в России, составляющая около 30%, в несколько раз выше, чем, например, в Европе.

Bunge и «Эфко» познакомились за год до «помолвки». В 2004 году американцы,

не имеющие собственного производства в России, начали частично разливать на мощностях «Эфко» свою «Олейну». Кроме того, в лице «Эфко» Bunge увидел партнера, который поможет организовать локальное производство. «При разработке проекта строительства маслоэкстракционного завода в Воронежской области специалисты „Эфко“ давали нам очень грамотные консультации», — заявлял **СФ Алберто Вайссер**, председатель совета директоров и CEO Bunge (**СФ** №40/2005). Участники рынка убеждены, что под «консультациями» подразумевается умение россиян договариваться с местными чиновниками. Далеко не всем иностранцам искусство таких переговоров дается легко: например, еще один крупный американский производитель масла Cargill (масло Sunny Gold, доля рынка менее 1%) в 2005 году тоже собирался построить собственное производство в Воронежской области, но так и не смог получить разрешение местной администрации.

В начале 2005 года, еще до завершения сделки с блокирующим пакетом, «Эфко» продала Bunge одну из своих «дочек» — зерновую компанию «Дара», владеющую участком земли в Воронежской области.

По некоторым данным, «Эфко» получила за непрофильный актив до \$15 млн (сама компания сумму сделки не раскрывает), а Bunge — землю под строительство завода мощностью 200–220 тыс. тонн.

По рынку поползли слухи о возможном поглощении «Эфко» транснациональной корпорацией. Правда, против этой версии говорили два обстоятельства. Во-первых, зачем тогда американцам строить свой завод? Но дело в том, что строительство своего завода не обязательно исключает покупку действующего. Bunge все равно понадобились бы дополнительные мощности для наращивания производства «Олейны», поскольку основная часть линий «Эфко» занята под выпуск «Слободы» и Altero. Во-вторых, в 2005 году Алберто Вайссер заявил, что его компания не собирается выкупать российского партнера, так как Bunge обычно приобретает лишь блокирующие пакеты местных производителей. На самом же деле Bunge неоднократно покупал и более крупные пакеты: например, в 2002 году — 55% акций французской Cereol, а годом позже — 51% акций индийского производителя растительных масел Hindustan Lever.

«На тот момент рынок был достаточно перспективен, — вспоминает **Сергей Козлов**, директор по маркетингу компании WJ. — У Bunge могли быть планы по полному поглощению компании, но, скорее всего, он хотел посмотреть, как будет развиваться рынок, и исходя из этого решить, наращивать свою долю или нет».

У «Эфко» также был резон избавиться от бизнеса по производству растительного масла. Интересы компании все больше смещались в сторону промышленных жиров. Сейчас направление, которое занимается маслом, можно считать второстепенным. По данным самой «Эфко», промышленные жиры, промышленные и потребительские маргарины занимают 42% в объеме производства компании в натуральном выражении, майонез — 28%, а фасованное масло лишь 22%. Компания уже сейчас является лидером сегмента спецжиров, контролируя 36% рынка. После ввода в строй площадки в Тамани «Эфко» рассчитывает нарастить объем производства специализированных жиров до 516 тыс. тонн в год и захватить половину рынка.

Следующий эпизод совместной жизни Bunge и «Эфко» также говорил в пользу версии о том, что американцы думали об окончательном присоединении масложирового бизнеса российской компании.

Не поделили

В 2006 ГОДУ, спустя год после сделки по приобретению блокирующего пакета, компании заявили о новом громком проекте — создании общей системы сбыта и объединении усилий по продвижению торговых марок. Не исключено, что проект был также попыткой дать достойный ответ поглощению «Югом Руси» масло-жирового бизнеса «Русагро», которое привело к появлению на рынке безоговорочного лидера с объемом производства около 800 тыс. тонн в год (по оценкам игроков).

Как рассказывал около года назад в интервью «Секрету фирмы» Владислав Романцев (см. **СФ** №18/2006), «Эфко» провела маркетинговые исследования, которые продемонстрировали, что серьезных противоречий между брендами «Эфко» и Bunge нет. «Марки обеих компаний — „Олейна“, Ideal, „Слобода“, Altero — лежат в разных сегментах карты потребности. Вывод с рынка существующих марок не планируется», — говорил тогда Романцев. Кирилл Болматов, директор по корпоративным вопросам Bunge, также не видел проблемы в конкуренции, ведь бренды компаний, по его мнению, позиционировались в разных ценовых категориях.

Однако спустя почти год компании были вынуждены признать: проект провалился на этапе согласования. Никаких практических шагов по объединению так и не было предпринято.

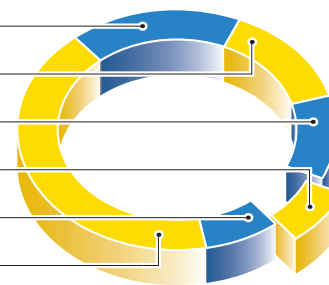
Теперь Владислав Романцев уверяет, что причина несостоявшегося альянса в том, что компании не смогли развести в сознании потребителя марки «Олейна» и «Слобода», которые, оказывается, все же были конкурентами: работали на одну и ту же категорию покупателей и почти не отличались по цене («Слобода» в рознице стоит до 52 руб. за бутылку 1 л, «Олейна» — до 58 руб.). В Bunge ситуацию вокруг объединения маркетинга и дистрибуции не комментируют, Кирилл Болматов лишь утверждает, что у компаний были совместные проекты по мерчендайзингу в торговых сетях, «которые на сегодняшний день успешно завершены».

Впрочем, некоторые участники рынка признают: скорее всего, речь шла о том, что марки Bunge будут продаваться через сбытовые каналы «Эфко» и американцев просто не устроила цена, которую российская сторона запросила за подключение к своей системе дистрибуции.

Российский рынок растительного масла доли игроков в 2006 году (в стоимостном выражении)

17,5	«Юг Руси»
13,9	Bunge
11,2	«Русагро»*
7,7	«Эфко»
7,7	WJ Group
41,9	Другие

* в настоящее время мощности по производству масла принадлежат компании «Юг Руси»
Данные без учета сельских населенных пунктов и продаж в точках общепита
Емкость рынка в 2006 году оценивается в 970 тыс. тонн



Источник: «Бизнес Аналитика»

Топ-5 производителей майонеза доли рынка в стоимостном выражении*

13,0	Unilever
12,3	«Эфко»
11,7	«Солнечные продукты»
10,7	«Скит»
9,0	НМЖК

* данные по 27 крупным городам России (розничные продажи)



Источник: «Бизнес Аналитика»

Обещать — не значит жениться

ПРОШЛЫЙ ГОД был достаточно проблемным и для Bunge, и для «Эфко». Строительство завода Bunge, который должен был заработать еще в середине 2006 года, затормозилось. По словам источника **СФ**, знакомого с ситуацией, американцы «затянули с оформлением документов». Новый срок запуска, о котором говорит Bunge, — лето 2007-го.

Остановился и рост доли рынка «Слободы». «Еще в 2005 году мы заметили, что наша марка начинает приедаться потребителю», — говорит Владислав Романцев. — «Слобода» не обновлялась с 2000 года; ее дизайн на фоне конкурентов выглядел недостаточно современно». Однако рестайлинг, намеченный на первую половину 2006-го, был отложен как раз из-за совместного проекта с Bunge.

Осенью 2006-го «Эфко» все-таки завершила ребрендинг «Слободы»: изменилась этикетка, появилась новая упаковка — бутылка с ручкой. Вместе с расходами на продвижение (80% ушло на телевидение, 8% — на прессу, 12% — на прочие рекламные каналы) ребрендинг обошелся компании в \$8 млн. Как показали итоги 2006 года,

смена упаковки на марке практически не отразилась: доля «Слободы» все равно снизилась на 0,2% в денежном выражении.

Впрочем, целью громкой рекламной кампании могло быть не столько привлечение потребителей к марке, сколько привлечение нового покупателя к бизнесу «Эфко». «В настоящий момент маркетинговая активность „Эфко“ и ее маркетинговый бюджет непропорциональны объему продаж», — отмечает Сергей Козлов из WJ. — Подобная рекламная активность была у «Русагро» в канун продажи активов. Возможно, «Эфко» не потеряла надежду реализовать масложировой бизнес.

Конкуренция же брендов «Эфко» и Bunge не оставляет надежды на то, что американцы приобретут эту российскую компанию, тем более у Bunge в ближайшие месяцы должен заработать свой завод. Но и выходить из капитала «Эфко» американцы не собираются. И если Bunge от альянса ничего не потерял, то «Эфко» в итоге будет явно в минусе. Вместо партнера и покупателя масложировых активов она прямо у себя под боком вырастила конкурента. Не очень-то привлекательное обстоятельство для будущего «жениха», которого, возможно, придется искать заново. **СФ**

Президент группы РЕСО и председатель совета директоров Москоммерцбанка **Андрей Савельев** знает, как можно увеличить стоимость бизнеса в несколько раз.

«Задача в том, чтобы построить бизнес, не зависящий от личности»



текст:

даниил желобанов

фото:

евгений дудин

«Я управляю группой компаний как частным инвестиционным фондом»

«Секрет фирмы»: Почему вы отошли от оперативного управления столь сильным проектом, как Москоммерцбанк, и предпочли РЕСО?

Андрей Савельев: У меня с 2006 года развивались два проекта — РЕСО и Москоммерцбанк (МКБ), причем работа с РЕСО началась даже раньше, с января 2006-го. В РЕСО я стал заниматься реорганизацией группы, на что уходила лишь часть моего времени, и тогда же я стал обсуждать с акционерами Казкоммерцбанка вопрос построения на базе Москоммерцбанка розничного банка с упором на ипотеку. Изначальная договоренность с РЕСО и Казкоммерцбанком предполагала, что для меня это будут независимые параллельные проекты — и так оно и было до ноября-декабря 2006 года. В этот момент акционеры РЕСО приняли решение начать подготовку к IPO и предложили мне возглавить и группу РЕСО в целом, и этот конкретный процесс. Я также вошел в капитал компании, то есть моя позиция теперь принципиально отличается от той, что я занимал в МДМ-банке или в Москоммерцбанке. К этому времени основа ин-

фраструктуры МКБ была создана. Акционеры Казкоммерцбанка отнеслись к моему решению с пониманием — нас связывает более десяти лет отношений, еще со времени моей работы в ЕБРР. К марту 2007 года я завершил передачу дел в банке, и переход был объявлен официально.

СФ: По данным ФССН, сборы компании «РЕСО-гарантия» в 2006 году по сравнению с 2005 годом снизились на 850 млн руб., до 22,46 млрд руб., в результате чего ее опередила компания «Согаз». Вы теряете рынок?

АС: «РЕСО-гарантия» в 2006 году проводила санацию портфеля. Мы не пролонгировали страховые договоры, приносившие убытки. Результаты этой работы частично отразились в росте прибыли в 2006 году, остальное вы увидите в этом.

СФ: Вас сравнивают с Александром Григорьевым, который также пришел руководить «Ингосстрахом», будучи известным банкиром. Это тенденция — банкиры, управляющие страховым бизнесом?

АС: Сравнение некорректно. Александр занимается как стратегией, так и оперативным управлением страховой компанией. Я же не занимаюсь ежедневным оперативным управлением — в каждой компании группы РЕСО есть самостоятельный менеджмент. Я управляю группой компаний фактически как частным инвестиционным фондом. В этом фонде сегодня есть разные активы, начиная с крупнейшего — 95% акций «РЕСО-гарантии». Кроме того, нам принадлежат страховые компании в Казахстане, на Украине, в Литве и Белоруссии, две лизинговые

компании, девелоперский бизнес в России, на Украине и в Литве, а также хорошо развитый медицинский бизнес. Эти бизнесы практически полностью самостоятельны и мало пересекаются: например, наш медицинский бизнес обслуживает, в том числе, и клиентов «РЕСО-гарантии», но у них есть возможность выбирать другие клиники.

СФ: И в чем конкретно ваша задача?

АС: Моя задача — максимизация стоимости этого портфеля активов. То есть мы продолжаем приобретать новые активы в портфель, в отдельных компаниях увеличиваем наши вложения, но в то же время в других — начинаем частично или полностью реализовывать инвестиции.

СФ: Вы структурировали бизнес в МДМ-банке, затем отлаживали в Москоммерцбанке, причем и там и там проработали относительно недолго. Теперь вы делаете примерно то же самое в РЕСО. Не боитесь, что вас начнут воспринимать на рынке как «топ-менеджера по структурированию», которого можно пригласить на время?

АС: Не боюсь. Во-первых, в РЕСО, в отличие от МДМ-банка и Москоммерцбанка, я в принципе не занимаюсь операционными вопросами. Во-вторых, в РЕСО я акционер. В-третьих, я занимаюсь повышением стоимости бизнеса. Структурированность и прозрачность — не цель, а средство: прозрачный бизнес везде в два-три-четыре раза, иногда в десять раз дороже непрозрачного, плюс он, как правило, четче управляется. Но одного этого недостаточно — для максимизации доходов

Издательский дом «Коммерсантъ» и Издательство «Питер» представляют совместный проект. Это уникальные книги, написанные лучшими журналистами на основе опыта российских компаний, а также известные западные бестселлеры

Реальные технологии антикризисного управления российских предпринимателей

Книга, написанная читателями. Реальный опыт российского бизнеса. ЭЛЬДОРАДО ПРАКТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ОТЕЧЕСТВЕННОГО БИЗНЕСА

В магазинах и на сайте www.piter.com

Коммерсантъ 



Реклама



акционеров бизнеса необходимо также понимать, куда движется рынок, как меняется отношение инвесторов, что делают конкуренты, может ли группа более прибыльно задействовать вложенный в какой-то из своих бизнесов капитал в других проектах. Это также моя задача.

СФ: Какие конкретно перемены возможны в бизнесе группы РЕСО в обозримом будущем?

АС: Когда стоимость бизнеса высока, появляется много опций. Я искренне верю в перспективы развития страхового бизнеса. «РЕСО-гарантия» — это платформа, которой позавидуют многие мои коллеги-банкиры: у скольких из них есть 700 отделений, 20 тыс. продавцов и 3,5 млн клиентов? Сегодня эта платформа

продает только страховые продукты. Но я не исключаю, что в определенный момент в будущем она же начнет продавать, например, розничные банковские продукты. О создании банковско-страховой группы я бы пока не говорил, это рано.

Но мир знает массу успешных примеров продажи страховыми компаниями продуктов сторонних банков.

СФ: Одна из целей вашего перехода в РЕСО — подготовка к IPO. Недавно вам разрешили допэмиссию. В какой стадии процесс сейчас?

АС: У нас есть несколько вариантов развития, и мы корректируем стратегию финансирования в зависимости от изменения собственных и внешних условий. Никакая из этих стратегий не является самоцелью — это не более чем один из способов достижения максимальной стоимости.

ДОСЬЕ

АНДРЕЙ САВЕЛЬЕВ родился в 1973 году в Харькове. В 1995 году окончил с отличием Институт международных экономических отношений Финансовой академии при правительстве РФ. В 2000 году получил диплом магистра финансов Лондонской школы бизнеса. В 1992–1996 годы работал в Нефтехимбанке, входил в состав правления, затем работал в Лондоне, в Bank of America и ЕБРР. В 2002-м пришел в МДМ-банк в качестве управляющего директора — руководителя департамента банковских продуктов, затем курировал департамент рисков и казначейство, с мая 2004-го по декабрь 2005-го — председатель правления МДМ-банка. С 2006 года — член совета директоров компании «РЕСО-гарантия» и председатель совета директоров Москоммерцбанка. С марта 2007-го — президент группы РЕСО, от исполнительной работы в Москоммерцбанке отошел, оставшись независимым директором.

«План открытия филиалов мы скорректировали вниз»

СФ: В прошлом году, возглавив Москоммерцбанк, вы заявили о намерении довести его активы за два-три года до \$2 млрд. Теперь, когда вы отошли от оперативного управления банком, эти планы остаются в силе?

АС: Банк в целом план на 2006 год перевыполнил, в первую очередь по росту ипотечного портфеля и по корпоративному бизнесу. В активах, кроме балансовых \$1,2 млрд, стоит учесть \$200 млн кредитов, которые проданы за баланс в процессе подготовки ипотечной секьюритизации. По ипотеке первоначальный план на 2006 год был \$300 млн, а реально портфель составил \$600 млн. За это время по объемам выдачи ипотеки банк вы-

шел на третье место по России — после Сбербанка и ВТБ. Отлично сработал по кредитованию среднего бизнеса и корпоративный блок. У меня нет сомнений, что значительно раньше конца 2008 года банк выйдет на запланированный объем активов.

СФ: Однако также говорилось о намерении «в ближайшее время» открыть 50 офисов, но сейчас их число выросло лишь на пять. Что не получилось?

АС: План открытия филиалов мы действительно скорректировали вниз. Дело в том, что филиал для Москоммерцбанка — это в первую очередь не точка продаж, а точка обслуживания по ипотеке и офис для корпоративных менеджеров. Основные продажи розницы в МКБ идут через агентскую сеть — банк активно работает с агентствами недвижимости и кредитными брокерами. Именно поэтому, как показал опыт работы в Москве и Санкт-Петербурге, МКБ нужно иметь не более одной точки в крупных городах и не более чем по три-четыре в каждой из двух столиц. На этом этапе у банка нет необходимости нести затраты по открытию 50 точек, а открывать «чтобы были» — это точно не политика Москоммерцбанка. Но филиалы, которые банк открывает сегодня — это крупные, полноформатные офисы площадью не менее 400–500 кв. м. Таких филиалов к концу 2007 года будет не менее десяти — уже действующие в Волгограде и Калининграде и строящиеся в Челябинске, Ростове, Нижнем Новгороде, Перми, Омске, Новосибирске, Самаре и Тюмени. При этом я не исключаю, что через год-два банк вновь вернется к теме расширения сети до 40–50 точек, если это станет необходимо для обслуживания розничных депозитов и кредит-

«Английский сценарий мне знаком хорошо, там дефолт происходил в основном в сегменте „голубых воротничков“. В России ипотека выдается среднему классу, и отношение долга к доходам в несколько раз ниже, чем на Западе»

ных карт. Жизнь богаче любых долгосрочных стратегий. Четкий план действий необходимо иметь всегда, но он никогда не должен стать догмой. Любая догма вредна, тем более в бизнесе.

СФ: Так же вы строили бизнес и в МДМ-банке?

АС: Безусловно, там стратегия отличалась, и очень значительно. Не бывает универсальных рецептов и стратегий, для каждой компании необходима своя, ведь у всех разная «стартовая точка» — конкурентные позиции, масштаб бизнеса, команда сотрудников, клиентская база. Рынок также не стоит на месте. МДМ имел принципиально иной размер сети, бизнеса и клиентской базы. Соответственно, и стратегии отличались.

«Теперь он стал реальной машиной»

СФ: Изменится ли стратегия банка с вашим уходом от оперативного управления?

АС: В целом — нет. Стратегия Москоммерцбанка строится на двух продуктах-лидерах. Первый — кредитование среднего

Ваш Brother — истинный японец ... знает секрет долголетия

Его выносливость поражает.
Его жизнь насыщена и многогранна.
Его надежность гарантирована производителем.
Brother живет дольше*.



MFC-8860DN**



DCP-7010R



HL-2030R



At your side.
brother®

МОСКВА Эльдorado (495) 500-0000 ЗТО (495) 642-9987, 915-8965 Техносила (495) 777-8-777 Мир (495) 780-0000, 8 (800) 200-2-800 Media Markt (499) 503-6800, 503-0100 Auchan (495) 258-97-10 Белый Ветер — ЦИФРОВОЙ (495) 730-3030 Стартмастер (495) 785-85-55 Неоторг (495) 223-2323
Brother на Профсоюзной (495) 334-4009, 334-2333
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ Компьютерный мир (812) 303-9047 Кей (812) 325-3216 Компьютеры (812) 320-8080 Полос Компьютеры (812) 103-1050; КНИТ (812) 327-3277;
АРХАНГЕЛЬСК Formosa (8182) 209-209;
ЕКАТЕРИНБУРГ Парад (343) 257-5583; Трилайн (343) 378-7070
ИЖЕВСК Корпорация Центр (3412) 438-808;

ЙОШКАР-ОЛА Формоза (8362) 640-052;
КРАСНОДАР Санрайз (8816) 210-0066; ООО «Дюна» 239-6842, 239-6293
КРАСНОЯРСК Фирма Тонер (3912) 540-900;
НИЖНИЙ НОВГОРОД Апрель Сервис (8312) 343-635;
НОВОСИБИРСК Готти (383) 222-4391;
ОМСК «Электронный рай» (3812) 510-404;
ПЕРМЬ Сатурн-Р (3422) 281-080;
РОСТОВ-НА-ДОНУ Поиск (863) 272-5377 Офисный мир КМ (863) 227-6040;
САМАРА Прагма (846) 270-1701 Неостар (846) 273-3733;
САРАТОВ Компьюмаркет (8452) 504-040 Хортица (8452) 275-367;
ЧЕЛЯБИНСК Рембыттехника (351) 264-0086.

* В 2007 г. зафиксирован случай печати более 1 млн. копий (гарантия до 200 тыс.) на Brother MFC 8820D до первого обращения в сервис

Телефон горячей линии: (495) 510-6-510
www.brother.ru; www.go-brother.ru

* О наличии данной модели можно узнать по телефону "горячей линии" Brother



«В 2006 году рост рынка замедлился, и банки, активно предлагавшие экспресс-кредиты, столкнулись с галопирующим уровнем невозвратов — до 10–20% от портфеля. Перспективы этого рынка с точки зрения доходов становятся неочевидными»

(по западным меркам) бизнеса. По российским правильнее будет сказать «крупного, но не сверхкрупного» — компаний с оборотом или активами, условно говоря, от \$50 млн до \$500 млн. Такие компании, как правило, имеют неплохие рыночные позиции, но еще не могут занимать за рубежом. А деньги этим компаниям нужны сейчас — они быстро растут. Конечно, спрос удовлетворяется, но борьба за этих клиентов не столь жесткая, как за более крупных — здесь не приходится биться за десятые и сотые доли процента. Второй продукт-лидер — ипотека. Здесь основное — скорость работы и агентская система продаж. И на сегодня ипотека уже составляет более 50% суммарных активов банка.

СФ: В апреле доходность квартир как инвестиционного актива в Москве стала отрицательной. Не угрожает ли рынку ипотеки английский сценарий — когда заемщики отказывались гасить долги перед банками, возвращая им квартиры, что привело к лавинообразному снижению ликвидности рынка жилья?

АС: В ближайшие пять лет не угрожает. Английский сценарий мне знаком хорошо, там дефолт происходил в основном в сег-

менте заемщиков с низкими доходами, то есть «голубых воротничков». А «белые воротнички» находили выход — удлинляли срок займа для сокращения выплат, реструктурировали долг, но не отказывались от квартир — поскольку это сразу влекло бы пожизненное попадание в черный список бюро кредитных историй. В России ипотека в основном выдается среднему классу, доходы которого растут, отношение долга к доходам по-прежнему в несколько раз ниже, чем на Западе. Этому сегменту еще расти и расти. Что касается инвестиционных квартир, то они чаще всего куплены на собственные деньги инвесторов, а не в кредит.

СФ: Вы не назвали в числе основных продуктов кредитные карты — это пока только планы на будущее?

АС: Кроме основных, есть также продукты-сателлиты — те, которые в будущем имеют шанс встать вровень с лидерами, но пока находятся на стадии становления: кредитные карты, кредитование малого бизнеса и автокредитование. Банк инвестирует в эти продукты, но на каждом этапе отслеживает рынок и конкурентов, чтобы корректировать подход.

СФ: Уже немало говорилось о рисках российского автокредитования: залог на машину не регистрируется в ГИБДД, ее можно продать в любой момент, то есть кредит является необеспеченным. При этом ставки по автокредитам порой даже ниже, чем по ипотеке. Как вы собираетесь зарабатывать на этом рынке?

АС: Рынок автокредитования сегодня пересыщен, на нем действует до полусотни банков, многие из них предлагают по сути бланковые кредиты с целевым контролем использования. В 2006 году рост рынка замедлился, и банки, ранее активно предлагавшие экспресс-кредиты, столкнулись с галопирующим уровнем невозвратов — до 10–20% от портфеля. Если ранее невозвраты на уровне 3–5% можно было с избытком покрывать за счет скрытых комиссий, то после их фактического запрета перспективы этого рынка с точки зрения доходов становятся неочевидными. Поэтому Москоммерцбанк еще в начале года скорректировал планы по росту портфеля автокредитов — чтобы работать только в прибыльных сегментах, пусть и с меньшим объемом. Например, это «лизинг для физлиц».

СФ: То есть с вашим переходом в РЕСО в МКБ все останется по-прежнему?

АС: В этом всегда кроется часть задачи топ-менеджера — оставить после себя работающую систему. Непрофессионалы те менеджеры, после ухода которых все разваливается. Задача как раз в том, чтобы построить бизнес, не зависящий от личности. Если это не так — значит, менеджер, по сути, под брэндом компании строит свой собственный бизнес. Это часто встречается в России, но это неправильно. Я уверен, что Москоммерцбанк будет идти вперед, как и прежде. Теперь он стал реальной машиной. **СФ**

КОМПАНИИ

МОСККОММЕРЦБАНК — дочерний банк казахского Казкоммерцбанка, активы которого на конец 2006 года составили около \$19 млрд. Активы Москоммерцбанка, по данным **СФ**, на 1 марта 2007 года достигли 30,7 млрд руб. КОМПАНИЯ «РЕСО-ГАРАНТИЯ» создана в 1991 году. По предварительным данным ФССН, ее сборы в 2006 году составили 22,46 млрд руб. (третье место среди российских компаний, если не консолидировать данные группы «Росгосстрах»). 5% акций компании принадлежат Андрею Савельеву. ГРУППА РЕСО создана в 2004 году. Помимо 95% акций «РЕСО-гарантия» (в том числе ее дочерних обществ «Юнити Ре», ОСЖ «РЕСО-гарантия» и 50% «АМК Финанс») владеет контрольными пакетами страховщиков «РЕСО-мед», «РЕСО-Европа» (Литва), НСК (Казахстан), «Просто-страхование» (Украина), «Бролли страхование» (Белоруссия), лизинговых компаний «РЕСО-лизинг» и «РЕСО-траст», сети поликлиник MedSwiss и службы скорой помощи «КОРИС ассистанс СПб». Также группа ведет ряд девелоперских проектов в Москве, Санкт-Петербурге, на Украине, в Белоруссии и Литве. Основными бенефициарами группы являются братья Сергей и Николай Саркисовы.

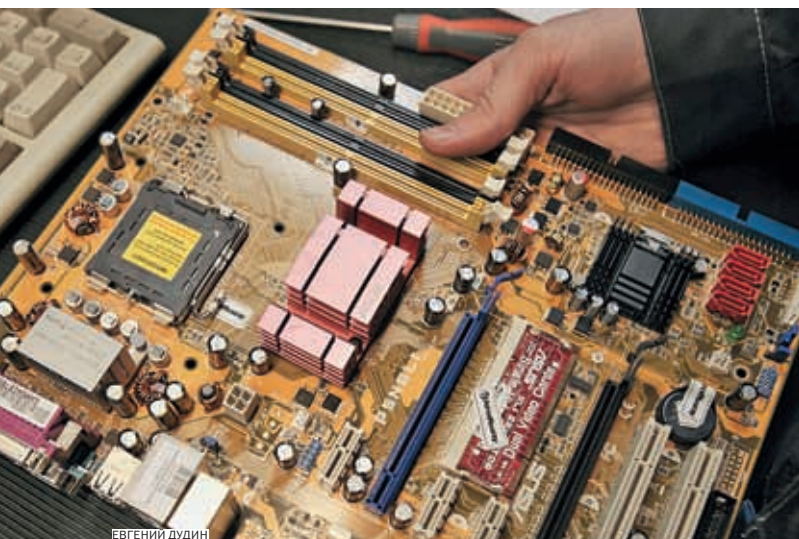
конкуренция

частная практика

В 2007 году все крупнейшие российские сборщики настольных компьютеров заявили о невероятных планах по продажам. Причем в тех сегментах рынка, где прежде не присутствовали.

Сборка века

текст: **павел куликов**



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Сборщики ПК признают, что их продукты функционально ничем не различаются. «Разве только ожиданиями качества от брэнда», — уточняет гендиректор DEPO Computers **Сергей Эскин**. — Ощущением, близким к покупке одежды: свитером от Gucci вы гордитесь, а от Benetton — не очень». Впрочем, брэндинг не так много значит на рынке ПК, несмотря на усилия сборщиков. В прошлом году DEPO активно рекламировалась на телевидении, а генеральный директор «К-Системс» **Эдуард Воронецкий** даже собственный джип использует как рекламную площадку для своей марки Irbis. Но, по оценкам DEPO Computers, на брэндированные ПК приходится всего 40% рынка, оставшиеся 60% занимают средние и мелкие сборщики, которых Эскин относит к «сегменту ноу-нейм». В прошлом году рынок рос в основном за их счет (по данным IDC — на 9%). Совокупная доля пятерки лидеров — DEPO Computers, Kraftway, «Формозы», «К-Системс» и Aquarius — увеличилась лишь на 3%.

На иностранные марки — HP, IBM и другие — приходится 9% рынка. А пять российских лидеров вместе занимают 25-процентную долю. При этом до недавнего времени компании редко конкурировали между собой напрямую. Кто-то развивал розничный сегмент, кто-то — корпоративный, одни сильны в Москве и Петербурге, другие — в регионах. Сейчас компании, кажется, достигли пределов развития в тех сегментах, где работали традиционно. «Не осталось уже практически ни одной крупной госструктуры, куда бы мы не поставили компьютеры», — считает **Алексей Кравцов**, генеральный директор ком-

пании Kraftway. «В рознице мы занимаем 50%, — говорит Сергей Эскин. — Теперь главное — удержать эту долю».

В 2007 году сборщики переходят от обороны к нападению. Почти все крупнейшие компании заявили о масштабной экспансии туда, где раньше не были сильны.

Корпоративный захват

У КОМПАНИИ «ФОРМОЗА» на сегмент b2b приходится лишь 15% продаж. С момента основания в 1993 году «Формоза» ставила на розницу и в особенности на франчайзинг. Сейчас у нее около 600 дилеров, и практически у каждого есть магазины, где продаются продукты «Формозы». У 200 партнеров они работают под марками сборщиков ПК — «Волшебный мир компьютеров» и «Компьютеры Formoza». При этом дилеры еще и перепродают компьютеры субфранчайзи в регионах. А те тоже открывают магазины под брэндами «Формозы». «Я даже не знаю, сколько у нас в точности розничных точек», — хвалится исполнительный вице-президент «Формозы» **Абулферз Абачев**.

Конкуренты, впрочем, не считают розничную сеть «Формозы» большим достижением. По оценкам DEPO Computers, в России шесть федеральных и 67 региональных сетей продают 25% всех компьютеров. Собственная сеть «Формозы» среди них теряется, но, несмотря ни на что, компания никогда не поставляла десктопы в сети. «Они выламывали нам руки по ценам», — говорит Абачев.

Вместо этого он решил использовать региональную сеть франчайзи как лазейку в сегмент b2b. «Еще год назад главные тендеры проходили в Москве и Петербурге, — говорит Абачев. — Теперь корпоративные деньги поступают в регионы». Те дилеры, которые начнут продавать компьютеры в сегменте b2b, получают их «по специальным ценам». Так компания надеется увеличить долю корпоративных клиентов в общем объеме продаж до 35%.

Через несколько лет на российском рынке останутся лишь крупные сборщики и кустари-одиночки, которых клиенты ценят за золотые руки

DEPO Computers, как и «Формоза», делает ставку на корпоративные продажи, но Сергей Эскин хочет работать в b2b-сегменте сам. Он стремится больше зарабатывать, минуя партнеров-посредников, но отказываться от них не собирается. В планах Эскина — увеличить долю корпоративных клиентов в продажах DEPO с 28% до 50%.

Между утюгом и пылесосом

KRAFTWAY, НАПРОТИВ, рвется в розницу, хотя сейчас более 80% компьютеров он поставляет госструктурам и монополиям вроде РАО «ЕЭС России» и РЖД. Такую специализацию Алексей Кравцов выбрал еще в 1994 году. И не прогадал: по его оценкам, на госструктуры приходится до 30% всех продаж ПК на рынке, а Kraftway — крупнейший российский поставщик для этих организаций.

За счет массового присутствия на розничном рынке Кравцов хочет удвоить оборот в течение трех лет. Он продает государству высокотехнологичные дорогие вещи и надеется, что престижность компьютеров Kraftway станет преимуществом в рознице. Конкуренты в этом не уверены. «Технология никого не интересует», — полагает Сергей Эскин. По его словам, компьютеры стали таким же товаром, как телевизоры, утюги или пылесосы. Покупатели не хотят знать, что внутри. Они хотят, чтобы компьютер справлялся с повседневными задачами и его легко было обслуживать. В 2004 году DEPO Computers первой среди крупных компаний обратила внимание на розничные сети, где раньше продавались компьютеры небольших сборщиков. «В сетях был абсолютный зоопарк», — говорит Эскин. — А мы сделали правильный продукт и обучили продавцов им торговать».

По словам Кравцова, компания давно заключила контракты с федеральными сетями, хотя 80% ее розничных продаж приходится на «М.Видео». «У нас просто не хватало компьютеров», — говорит Кравцов. — Мы тут задыхаемся: спрос превышает предложение». Только в конце мая компания запустит собственный завод в Обнинске и уже после этого хочет завалить сети своими ПК. Правда, как Kraftway будет отвоевывать место на полках, Кравцов не говорит, уверяя только, что ради этого готов даже работать себе в убыток.

Давиды и Голиафы

АЛЕКСЕЙ КРАВЦОВ не единственный задумался о расширении мощностей. Недавно «К-Системс» запустила две новых конвейерных линии по сборке компьютеров в дополнение к уже имеющимся шести, на которых в 2006 году собрала 300 тыс. ПК.

«Формоза», хоть и не стала увеличивать мощности, в 2007 году ожидает увеличения производства ПК на 25–30%. «В сезон наше производство и так работает в две смены», — говорит Абулферз Абачев. — Если надо, мы будем работать в три».

Самые амбициозные планы у DEPO Computers — к 2010 году добиться ежегодных продаж в 2 млн десктопов, при том что в 2006-м компания собрала 366 тыс. настольных компьютеров.

«Увеличения производственных мощностей недостаточно для роста», — говорит аналитик IDC по рынку ПК **Зарина Камытбаева**. В минувшем году, по оценкам IDC, объем российского рынка десктопов составлял 5,4 млн штук против 5,1 млн в 2005-м. В дальнейшем же рост, по словам Камытбаевой, будет замедляться. Так что крупнейшим игрокам вряд ли удастся реализовать свои планы, не потеснив мелкие компании, которые занимают большую часть рынка.

Поскольку потребительская лояльность на рынке ПК пока невысока, сборщики собираются развернуть ценовую войну, используя скидки на комплектующие, недоступные компаниям поменьше. «Через несколько лет на российском рынке сложится та же ситуация, что и в Германии», — говорит Эскин. — Останутся лишь крупные сборщики и кустари-одиночки, которых клиенты ценят за золотые руки. А средняя стоимость десктопа, очевидно, слегка упадет».

Впрочем, у лидеров рынка найдутся противники посильнее региональных игроков средней руки. «В 2007 году за продвижение своих ПК в России взялись международные компании», — говорит Зарина Камытбаева. «Везти десктопы из-за границы невыгодно», — успокаивает генеральный директор Rover Computers **Константин Купчик**. — Это все равно что перевозить воздух». В то же время он не отрицает, что настольные ПК российских сборщиков теснят импортные ноутбуки. Эту опасность, кажется, пока предвидит лишь Эдуард Воронецкий. Его «К-Системс» — единственный из российских производителей настольных ПК — собирает еще и переносные устройства. Правда, пока ограниченными партиями и для узкого круга корпоративных заказчиков.

1 млн компьютеров до конца 2008 года собирается продать «Почта России» в рамках программы «Компьютер в каждый дом»

DEPO мечтает завалить рынок компьютерами



DPA/PHOTAS

Гендиректор Kraftway Алексей Кравцов предвкушает успех на розничном рынке



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

DEPO Computers

В январе 2007 года холдинг IBS объединил свои «дочки» DEPO, «Дилайн» и Deacom в единую структуру под брендом DEPO Computers. Это еще больше усилило позиции DEPO, которая и раньше была лидером российского рынка десктопов.

Число проданных ПК в 2005 году*: 266 тыс. штук

Число проданных ПК в 2006 году*: 336 тыс. штук

Стратегия: добиться повсеместного присутствия в рознице, поставив продукцию во все магазины, где вообще возможно продать компьютерную технику.

Тактика: в 2004 году компания первой среди крупнейших российских сборщиков появилась во всех федеральных сетях бытовой электроники. Сейчас она не представлена только в Media Markt. Активно вкладывается в продвижение бренда и занимается работой с персоналом ритейлеров. Позиционирует ПК как несложные бытовые приборы. Имеет равномерное покрытие в регионах благодаря партнерству с 3 тыс. дилеров.

Проблемы: в розничном сегменте компания упирается в потолок — на повышение продаж в сетях бытовой электроники приходится тратить слишком много средств.

Результат: в розничном сегменте DEPO Computers, по собственным данным, занимает 50%.

Новые цели: увеличить долю продаж корпоративным клиентам с 28% до 50%. К 2010 году добиться ежегодного объема продаж 2 млн компьютеров.

* данные компании

** оценка «Секрета фирмы»

Kraftway

С 1993 года занимается сборкой компьютеров для госструктур и предприятий. Ставка на специфическую аудиторию себя оправдала: компания — вторая на рынке, хотя обычным потребителям бренд Kraftway ни о чем не говорит.

Число проданных ПК в 2005 году*: 220 тыс. штук

Число проданных ПК в 2006 году*: 280 тыс. штук

Стратегия: войти в число лидеров рынка, на котором покупатели предпочитают в основном импортную технику.

Тактика: достойного положения в своем сегменте добивалась около пяти лет. Как говорят в компании, секрет заключался в умении максимально соблюдать все требования тендеров.

Kraftway имеет множество контрактов с сервисными центрами: иногда в договоре на поставку компьютеров требуется даже вписать фамилию инженера, который будет их обслуживать.

Проблемы: недостаток производственных площадей. Производство компании ютится в небольшом помещении на Московском заводе электроприборов.

Результат: крупнейший российский сборщик ПК в сегменте b2b. Кроме того, стоимость одной единицы проданной техники у Kraftway в среднем выше, чем у конкурентов. В компании объясняют это тем, что госструктуры покупают самые высокотехнологичные продукты.

Новые цели: за три года удвоить выручку, запустив продажи в розничных сетях, где Kraftway почти незаметна. Для реализации этих планов завершает строительство нового завода с потенциальным объемом производства 1 млн десктопов в год.

4 минуты потребовалось победителю конкурса, организованного компанией Gigabyte, на то, чтобы собрать настольный компьютер

Половина бизнеса «Формозы» — дистрибуция «железа», а не собранных из него компьютеров



DPA/PHOTAS

«К-Системс» — единственный из российских сборщиков ПК, который производит еще и ноутбуки



REUTERS

«Формоза»

«Формоза» умеет выигрывать тендеры: ее компьютеры стоят практически во всех московских школах. Но при этом на протяжении 14 лет существования компания упорно развивала именно розничные продажи.

Число проданных ПК в 2005 году *: 215 тыс. штук

Число проданных ПК в 2006 году **: 250 тыс. штук

Стратегия: достичь лидерства в сегменте домашних пользователей, развивая собственную розничную сеть.

Тактика: компания больше других участников компьютерного рынка уделяет внимание своим партнерам-дилерам. Их у нее около 600 по стране, почти все имеют собственные розничные точки. Треть дилеров участвует во франчайзинговой программе, открывая магазины под брэндами сборщика — «Компьютеры Formoza» и «Волшебный мир компьютеров».

Проблемы: «Формоза» не поставляет ПК крупным ритейлерам, считая это невыгодным. По мнению нескольких игроков рынка, это ослабит ее позиции в розничном сегменте.

Результат: половина оборота «Формозы» приходится не на продажу компьютеров, а на дистрибуцию комплектующих и периферии.

Новые цели: «Формоза» собирается выйти за рамки традиционного для нее розничного сегмента и занять корпоративный рынок в регионах. Но не самостоятельно, а с помощью дилеров, которых учит правилам игры в региональных тендерах. Планы «Формозы» скромнее, чем у конкурентов: в 2007 году компания рассчитывает на 25-процентный рост продаж.

«К-Системс»

История «К-Системс» началась с регистрации в офшорной зоне Ингушетии управляющей компании, которая консолидировала семь региональных оптовиков по торговле компьютерной техникой. Не только о средствах достижения своих целей, но и о самих целях в компании говорят скупко.

Число проданных ПК в 2005 году *: 172 тыс. штук

Число проданных ПК в 2006 году **: 223 тыс. штук

Стратегия: стремится равномерно присутствовать и в рознице, и в корпоративном сегменте, чаще в tandemе с ограниченным числом крупнейших сетей и партнеров-дилеров.

Тактика: диверсификация и постоянное обновление модельных рядов. В линейке «К-Системс» есть, например, специальный компьютер для обработки фото- и видеоизображений и ноутбук для работы в непредсказуемых погодных условиях.

Проблемы: по некоторым данным, «К-Системс» рассматривает возможность выхода на рынки Восточной Европы, однако этому пока мешает недостаток финансовых ресурсов.

Результат: по оценкам компании, ее доля в розничном сегменте составляет 30%. Производственные мощности — одни из самых современных на рынке.

Новые цели: «К-Системс» достраивает в Калининградской области крупнейший в России завод по производству компьютеров, который втрое увеличит производственные мощности компании. «К-Системс» рассчитывает, что близость портов, облегченный механизм таможенного контроля и, возможно, налоговые льготы сделают компанию новым лидером рынка. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с42
деньги под ногами → с44
мысли → с46
методы → с47
своя игра → с48

Компания Sonoria предлагает фондам, клубам и даже обывателям стать виртуальными операторами сотовой связи. Новая бизнес-формула — перевалить свои коммерческие заботы на плечи некоммерческих организаций.

Оператор пустоты

текст:
максим котин
иллюстрация:
анна музыка

Президент «Евросети» **Элдар Разроев** окончил Бауманку по специальности «радиоэлектронные устройства», получил патент на детекторы частиц нейтрино и написал книгу «Инфокоммуникационный бизнес», оглавление которой пестрит аббревиатурами вроде WLL, POCSAG и ISDN.

Несмотря на это, маркетинг интересует его гораздо больше технологий. С первых дней работы в «Евросети» Разроев хотел создать виртуального сотового оператора, который не обладает своей сетью, зато понимает потребности клиентов и на этом, собственно, зарабатывает. «Технологии теряют лицо, — объясняет Элдар Разроев смену приоритетов. — Сейчас уже не каждый абонент знает, что его телефон работает в стандарте GSM».

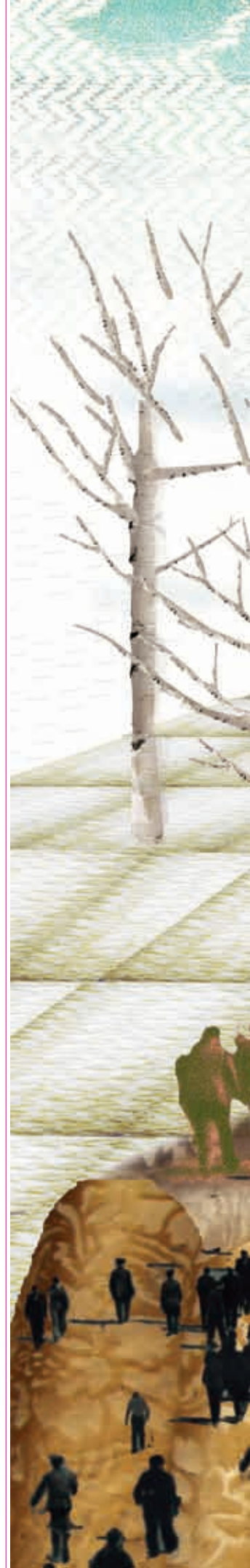
Разроеву пришлось вести утомительные переговоры с властями, чтобы приняли необходимые законы, и «большой тройкой» сотовых операторов, чтобы продали трафик. Но одни так и не приняли, а другие так и не продали.

«У меня такое отношение: проблемы меня не интересуют, — говорит Разроев. — Есть задача, есть зарплата, надо выполнять». Разроев выполнил: сотовый оператор под маркой «Евросеть» начал работать в Поволжье (трафик предоставляет СМАРТС, который в действительности и заключает договор с клиентом, — так можно работать, не дожидаясь закона). Правда, о том, что запустит проект MVNO (от английского Mobile Virtual Network Operator), «Евросеть» объявила еще в 2005 году, а произошло это только в 2007-м, да и то не по всей России. Зато Элдар Разроев вошел в рейтинг 100 топ-менеджеров «Секрета фирмы», став лидером в категории «потребительские услуги» (СФ №12/2007).

А вот клиентам американской компании Sonoria нет необходимости идти на подвиги. Любой пользователь интернета может почувствовать себя в роли Разроева и стать виртуальным оператором, заполнив заявку на сайте из пяти виртуальных страниц.

Неприятные занятия

«Я ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, управленец, член совета директоров и инвестор. Работаю в мобильной индустрии. Живу в Силиконовой долине, но провожу много времени в Скандинавии и на Украине», — пишет **Юха Кристенсен** в своем блоге Juhachristensen.com.







Самый лучший способ подогнать продукт под интересы потребителей — передать заботу об этом самим потребителям

Блог полгода как заброшен. Бывший совладелец Symbian, бывший вице-президент подразделения мобильных устройств Microsoft и бывший президент Macromedia увлечен новым стартом с бюджетом \$9 млн и притязаниями на мировой пожар революции.

Обычно виртуальные операторы покупают трафик у сотовых компаний, а потом продают его конечным пользователям. Почему реальные операторы не могут продавать его сами с таким же успехом? У них слишком много «железа». Как считает Элдар Разроев, проблема не только в инженерном мышлении — просто владелец сети не может позволить себе рисковать.

Где уязвимое место такой бизнес-модели? Приходится все-таки вкладывать деньги в брэнд: разрабатывать тарифы, создавать контент, заниматься рекламой. Кристенсен нашел способ избавиться от всех этих неприятных занятий. Sonoria покупает трафик у Verizon Wireless и продает его не конечным пользователям, а любому, кто согласен взять на себя заботы по привлечению адептов, продавая услугу под своим именем. Таким образом клиент Sonoria становится как бы виртуальным оператором в квадрате.

Бизнес-модель напоминала бы сетевой маркетинг и одновременно схему по выводу активов с госпредприятия, если бы клиентам тоже приходилось тратить деньги на привлечение конечных пользователей. Но им не нужно этого делать.

Первыми пользователями услуги Sonoria стали некоммерческие организации: общественная организация по борьбе за сохранение природы National Wildlife Federation, старейшая образовательная ассоциация врачей American Medical Student Association, а также бейсбольная команда Long Island Ducks и даже команда женской софтбольной лиги Chicago Bandits.

Всем этим организациям не нужно тратить деньги на завоевание аудиторий. Потому что аудитория у них уже есть.

Делай что хочешь

24 ФЕВРАЛЯ 2007 ГОДА в 10.39 Говард Шульц отправил нынешнему CEO Starbucks Джиму Дональду электронное письмо с заголовком «Коммодитизация Starbucks». Копию он отослал еще 11 мене-

джером, ответственным за развитие бизнеса. В письме один из архитекторов успеха легендарной сети кофеен сообщил, что из Starbucks уходит дух Starbucks. Новые кофемашины такие огромные, что посетителям не видно, как готовится кофе. Да и запах уже не тот. Куда катится бизнес?

Шульц как будто забыл, что Starbucks, собственно, уже давно перестал быть кофейней. За последние годы сеть далеко ушла от продажи горячих напитков и теперь с успехом продает CD, DVD и книги. «Клиенты говорят, что приходят к нам, чтобы открыть для себя что-то новое: новый кофе из Руанды или новое блюдо. Добавить чувство открытия в индустрию развлечений оказалось вполне естественно» — так полгода назад объясняла диверсификацию Энн Сондерс, старший вице-президент компании по маркетингу.

Этот успех можно объяснить менее романтично: если у тебя уже есть аудитория, ты можешь делать с ней что хочешь. Зачем тратить деньги на маркетинговые исследования и продвижение товара, пытаясь объединить вокруг него людей, если можно просто обратиться к уже сформированным группам с похожими интересами. Особенно если у этих групп есть сложившаяся организация и центральный аппарат власти.

«Люди хотят, чтобы мобильный телефон отражал их индивидуальность, а тарифный план подходил их образу жизни, им нужен быстрый и простой доступ к информации от тех, кто им небезразличен, — говорит Юха Кристенсен. — И орга-

низации, с которыми мы сотрудничаем, знают своих членов очень хорошо — уж точно лучше, чем традиционные сотовые операторы». Действительно, кто лучше всех осознает потребность участниц и фанатов команды Chicago Bandits в выгодном роуминге? Конечно, CEO команды Chicago Bantids **Билл Конрой**.

Правда, пока клиентам Sonoria не стоит ждать каких-то особенно подходящих цен. Выгоды подключения к такому оператору прежде всего не в тарифах, а в доступе к тематическому контенту сообщества, новостям и блогам. «Думайте о виртуальном операторе как о веб-сервисе», — говорит Юха Кристенсен.

Но у партнеров есть хороший стимул совершенствовать проект: Sonoria обещает клиентам 5% доходов от каждого привлеченного пользователя. У National Wildlife Federation 5 млн сторонников. Если хотя бы полпроцента станут клиентами NWF Mobile, программа принесет некоммерческой организации \$100 тыс., подсчитал **Грег Гриффит**, директор NWF по маркетингу.

Другая сторона модели

ЧТО ДЕЛАЕТ CANON? Производит фотоаппараты, принтеры, медицинские системы и другую технику. А еще Canon издает журналы. В прошлом году, например, компания издала The Other Side of Fashion, опубликовав там фотографии, рассказывающие о закулисной жизни мира моды. Сделали снимки не фотохудожники, а 100 селебритиз мира моды.

Для Canon, конечно, издание журнала — не бизнес, а инструмент продвижения. Журнал заменяет компании рекламные буклеты. Считается, что именно такие проекты открыли новую эру маркетинга: теперь компании тратят миллионы не на зомбирование потребителей с помощью рекламы, а на создание реальных ценностей для людей (в расчете на то, что благодарная публика предпочтет брэнд-благотель).

Препарируем бизнес-модель. Потребитель платит компании за товар или услугу. Компания часть полученных денег направляет на создание ценности для потребителя, не имеющей непосредственного отношения к основному бизнесу. Прогрессивный маркетинг также пытается эксплуатировать гражданские чувства потребителей: Canon не раздает журнал бесплатно, а продает, но средства направляет в Красный Крест (три выпуска журнала принесли несколько сот тысяч евро).

Осталось совсем немного, чтобы довести идею до абсурда: исключить из цепочки лишнее звено — компанию. Пусть деньги из кармана людей идут сразу на то, что им ценно.

До появления Sonoria это казалось действительно абсурдным и очевидно невозможным. «Мы думаем, что люди скажут: я и так плачу за телефон каждый месяц, пусть доходы пойдут на дело, которое мне безразлично», — говорит теперь Грег Гриффит.

Юха Кристенсен надеется, что к 2009 году у Sonoria будет около 10 тыс. операторов. **Чарльз Голвин**, аналитик Forrester Research, считает, что через несколько лет около 5% американцев, использующих мобильные телефоны, будут клиентами Sonoria и компаний-клонов, которые появятся в ближайшее время.

Кружок самодетельности

У АБОНЕНТОВ сети «Мегафон» есть «Своя сеть», «Соседи» и даже «Счастливые часы» — именно так называются опции, включив которые, каждый абонент может изменить базовый тариф и сделать его более подходящим. «Предлагать фиксированные тарифы — реакционный подход, и он уходит в прошлое», — говорит **Игорь Майстренко**, начальник департамента продаж и обслужи-

Осталось совсем немного, чтобы довести идею до абсурда: исключить из цепочки лишнее звено — компанию. Пусть деньги из кармана людей идут сразу на то, что им ценно

вания «Мегафона». — Будущее сотовой связи за персональным тюнингом». Пока, правда, такое будущее распробовали не все клиенты — кастомизацией пользуется треть абонентов.

«Мегафон» сталкивается с теми же трудностями, что и другие операторы и кастомизаторы во всем мире. Кастомизация еще один фетиш новой экономики. Она уже шагнула далеко за пределы ИТ — компании научились продавать индивидуальные версии не только компьютеров и тарифов, но и шоколадок, солнечных очков, велосипедов. В этом-то и проблема: мир не может состоять из одних кастомизированных товаров, у людей просто нет времени, чтобы разбираться с опциями и возиться с каждой покупкой. И чем больше возможностей для кастомизации дает развитие бизнес-технологий, тем более избыточной она становится.

А вот если опыт Кристенсена окажется удачным, можно считать, что выход найден: провайдером кастомизированных товаров и услуг как раз и станут уже сформировавшиеся группы. Причем совершенно неважно, будет это какая-то модная сегодня социальная сеть, созданная с помощью Web 2.0, или старый добрый кружок художественной самодеятельности. Важно, чтобы у группы были сходные интересы, вкусы и стиль потребления.

Кастомизировать кроссовки, выбирая нужный тип подошвы и варианты радикального дизайна, будет общество любителей экстремального бега трусцой имени **Игги Попа**, получая за это свои 5%. А участники общества будут покупать необходимое, делая выбор между небольшим количеством наиболее релевантных товаров и поддерживая при этом свою группу.

При таком раскладе даже тот маркетинг, который сегодня считается прогрессивным, станет просто ненужным: функцию продвижения возьмут на себя некоммерческие организации. Впрочем, такая система обещает этим сообществам немалые прибыли, и, наверное, придется придумать им новое название. **СФ**

Создатели музыкальных инструментов активно работают над устранением главной помехи хорошей музыке — исполнителя. Получается неплохо.

текст: Анастасия Джмухадзе



Современные инструменты по большому счету уже не нуждаются в исполнителе. Электронная труба от Yamaha за \$399,95 воспроизводит звуки 20 инструментов, а чтобы на ней «играть», достаточно просто петь: она сама преобразует голос в мелодию. В принципе можно даже этого не делать: десять мелодий в нее уже загружены, так что инструмент способен исполнить целый концерт. Кроме того, он может контролировать ритм и скорость мелодии.

Ударная установка, которая обходится без барабанов и тарелок, — таково описание электронных барабанных палочек компании MiJam. Они продаются примерно за \$30 и способны подключаются к любому устройству: iPod, музыкальному центру или компьютеру. Палочки активируются простым взмахом и реагируют на движение, а кроме того, способны воспроизводить еще и фоновый ритм. Самое интересное, что если подключить к ним наушники, то музицировать можно будет где угодно, хоть по дороге на работу, и при этом не мешать окружающим.

12-дюймовый LCD-дисплей вместо пюпитра — это не просто электронные ноты. За \$1399,95 можно купить целую нотную библиотеку — 85 тыс. файлов в формате .jrg с произведениями со всего мира. Свои листы с записями даже от руки можно отсканировать и добавить в память. Главное удобство — бесшумность и компактность. Кроме того, «переворачивать» страницы можно ногой, нажимая на педаль, чтобы не отвлекать музыканта во время концерта. Правда, в аппарате столько встроенных звуков, мелодий и ритмов, что он может дать концерт и без участия человека.

Пятиоктавный синтезатор — вещь более привычная, и даже 100 фоновых ритмов и мелодий никого не удивляют. Но вот эта модель за \$89,5 сворачивается: сами клавиши немногим тоньше листа бумаги. Можно настроить чувствительность и играть, чуть касаясь нарисованных черно-белых полосок. □

Обуть клиента

Компания Reef, специализирующаяся на производстве одежды для серферов, выпустила пляжные вьетнамки «с секретом».

Первый вариант, женская модель Stash, снабжен мини-сейфом в подошве: выдвигающаяся ячейка как раз подойдет по размеру для денег, ключа и пластиковой карты. Можно выбрать один из четырех цветовых вариантов и, купив себе такую обувь за \$45, не волноваться о сохранности ценностей. Мужской вариант Dram еще более оригинален: в подошве спрятана маленькая фляжка-термос с откручивающейся крышкой. В каждую вьетнамку поместится около 100 мл жидкости — из двух можно налить целый стакан. Правда, непонятно, как при этом не насыпать туда песка с подошвы. □



Вытирайте ноги

Японские компании Okamura и Sanki Engineering представили необычный «душ»: несмотря на внешнее сходство с душевой кабинкой, на самом деле это скорее мощный вентилятор.

Задача его — начисто выдувать пыль и микробов из одежды сотрудников, когда они переступают порог офиса. Поток чистого воздуха буквально пронизывает насквозь, проходя через все слои одежды. Как считают разработчики, установка будет полезна для офисных зданий, медицинских и общественных учреждений.

Да и стоит всего \$16 тыс. Правда, Шон Фэллон, один из пользователей блога Nerd Approved, где обсуждается продукт, усомнился в том, что все будут довольны испорченной таким «ураганом» прической. К тому же поток может попросту унести мелочи или украшения. □





Как распространение звука, так и борьба с его излишками становятся все более таргетированными

Наши продукты позволяют создавать личное аудиопространство и делают ненужной сложную шумоизоляцию,,

20 апреля Европа отмечает День борьбы с шумом. По статистике, эта проблема актуальна для каждого второго европейца. Борьба с вредоносными звуками успешно превращается в многомиллиардную индустрию, технологии которой становятся все более изощренными. текст: **Алексей Гостев**

Шумный рынок

«Эй, вы, не поворачивайтесь! Слышите меня? Вы когда-нибудь думали об убийстве, о том, чтобы совершить абсолютное преступление?» — эту фразу слышали осенью 2006 года посетители многих нью-йоркских книжных магазинов. «Я был абсолютно уверен, что голос слышал только я один. Фраза была сказана громко, но посетители продолжали вести себя как ни в чем не бывало. Я было подумал: уж не тронулся ли я умом», — вспоминает **Джаша Дроппо**, ставший одной из жертв высокотехнологичного рекламного трюка.

Дело в том, что на потолке был установлен динамик с направленным звуком. Эта технология позволяет распространять звук строго по цилиндрическому каналу, за пределами которого всегда полная тишина. В случае с Дроппо технологией воспользовался канал Court TV для рекламы сериала «Убийство книгой». С помощью направленного звука реклама, адресованная одним потребителем, не беспокоила других.

Court TV использовал динамики компании Holosonics, придуманные ее основателем, инженером **Джозефом Помпеем**. «Наши продукты позволяют создавать личное аудиопространство и делают ненужной сложную шумоизоляцию», — говорит Помпей. Технологии направленного звука — часть многомиллиардной акустической индустрии, основной «продукт» которой — устранение или ограничение шума.

По данным опроса компании Electrolux, приуроченного к европейскому Дню борьбы с шумом (отмечается 20 апреля), половина европейцев живут в условиях повышенного уровня вредоносных звуков. Треть из-за этого испытывает расстройство сна, а 10 млн ежегодно вынуждены менять место жительства. Из отчета следует, что, долго находясь вблизи источника шума 85 дБ (например, газонокосилка), можно серьезно испортить здоровье, а шум в 190 дБ в состоянии убить. «На Западе воспринимают шумоизоляцию как необходимость, такую же, как водопровод или электричество», — говорит директор российской компании «Акустические материалы и технологии» **Игорь Лившиц**. По его оценке, российский рынок акустических технологий уже скоро существенно превысит 100 млн евро.

Рынок — это прежде всего звукопоглощающие материалы. Однако появляются здесь и новые решения. В компании «Акустические материалы» разработан, например, прибор, активно поглощающий «вредоносные» частоты. Он представляет собой прямоугольную коробку размером 50 x 50 см, не требует электропитания и вбирает звуковые волны вместе с воздухом.

Более привычный метод борьбы с шумом — подавление шумовых частот при помощи контршума. Так, американская компания Bose специально для работников шумных производств выпускает наушники, которые не только подавляют шумовой фон, но и действуют как «фильтр», пропуская человеческую речь, что позволяет нормально беседовать даже среди рева станков и моторов.

Борьба с шумом становится все более таргетированной. Как и сам шум. Теперь ведь даже рекламные ролики окликают лично. «Если вы слышите это после того, как сделали шаг в сторону, немедленно обратитесь к врачу!» — такими словами заканчивалось рекламное сообщение Court TV в книжном магазине. □

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Мы потратили около 1000 часов, чтобы научиться создавать слова на бумаге. Почему не потратить еще немного, чтобы научиться творить в коммуникационной среде будущего? ”



НОВЫЙ ЯЗЫК

Представим ситуацию: вы успешный предприниматель и нанимаете команду специалистов излагать ваши мысли на бумаге.

Просто еще в молодости вы оценили соотношение издержки—эффективность инвестирования около 1000 часов (примерно столько мы тратим в школе на изучение языка) в обучение грамотности и решили вложить их во что-нибудь другое. Теперь у вас есть команда специалистов, читающая вам вслух или набивающая электронные письма, когда вам это потребуется.

Далее представим себе управленца, который прикидывает диаграмму Ганта для проекта служебной записки. Когда техзадание будет готово, задача уйдет в департамент письменной поддержки и его руководитель — привередливый администратор письма — станет придираться к заданию и ссылаться на нехватку ресурсов и устаревшие шариковые ручки. Теперь — молодого, полного идей энтузиаста, убеждающего бизнес-ангела профинансировать наем специалиста по написанию букв для подготовки бизнес-плана, который будет представлен венчурным инвесторам. «План отличный, — убеждает энтузиаст. — Главное — реализация его идеи в текстовом виде».

Ситуация, когда такая компетенция, как умение писать, не является широко распространенной, кажется абсурдом. Но почему-то она совершенно перестает быть таковой, когда мы говорим о несколько другом виде письма.

На этой неделе я выяснял, где могу научиться веб-программированию. Меня постоянно одолевают идеи всяких странных проектов в веб. От кажущихся вполне коммерческими до просто занятых, служащих скорее самовыражению. И каков, думаете, был результат? Мысль большинства людей сводилась к тому, что я концептуально не прав. Сформулировать техническое задание и передать его профессионалам — таков был вердикт.

Моему сердцу мила, конечно, история американского миллионера Тома Харкена, который в свои 50 лет открыл стране страшную тайну: состояние он сколотил, не умея читать.

Да, «веб-программирование» — скучное слово. Но само по себе создание проектов в веб (пусть даже и простеньких) — довольно интересное явление. И как орудие самовыражения, и как инструмент сотворения ценностей. И, конечно, как новый язык коммуникации. И, в конце концов, как средство реализации идей.

Возможно, уже скоро веб-грамотность будет не менее важна, чем в свое время обычная. И уже наши дети будут говорить в вебе «Hello, World» так же свободно, как мы сегодня пишем письма. И им для этого не потребуются секретари, писцы и команды разработчиков букв.

Мы потратили около 1000 часов, чтобы научиться создавать слова на бумаге. Почему не потратить еще немного, чтобы научиться творить в коммуникационной среде будущего? И что нам говорят? «Напишите техническое задание». Почему-то пример Тома Харкена меня совсем не вдохновляет. □

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

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Когда образуется ошеломительный поток людей, можно подумать о себе и всем арендодателям повышать аренду по чуть-чуть — никто и не вздрогнет”

т

орговая тяга

Когда я еще не возглавлял «Евросеть», а стоял за прилавком и торговал джинсами и блузками, мне предложили открыть на рынке у станции «Динамо» точку по продаже яиц.

Владельцы рынка готовы были брать с меня всего \$10 за контейнер, хотя стандартный тариф приближался к 2 тыс., а иногда и превышал его. Тогда предложение вызвало у меня позитивный шок. Я считаю, что именно эти владельцы рынка заложили во мне правильное отношение к торговле.

Покупатель первичен. Если людям на рынке нужны яйца, необходимо пойти на все, чтобы они там продавались. Если в торговом центре нужен книжный магазин, который не может платить такую же аренду, как и салон связи, для него надо назначить отдельную арендную ставку и устроить отдельный тендер. Если людям нужен магазин-дискаунтер, должен быть дискаунтер (пусть и имеются подозрения, что платить за аренду больше они запросто могут, просто не хотят). Нужно идти на это, потому что это необходимо вашим покупателям в настоящий момент.

Не так важно, что с кого-то ты стрясешь \$500 за метр, а с кого-то — всего \$50. Важно, что у тебя будет весь набор и в каждом магазине сядет лучший в своем деле. Тогда пойдет тяга, и со временем образуется ошеломительный поток людей, которые придут к вам потому, что у вас удобно. Вот после этого можно будет подумать о себе и всем арендодателям повышать аренду по чуть-чуть — никто и не вздрогнет. Но сначала нужно прогнуться перед потребителем полностью и создать модель, точно соответствующую его профилю потребностей и ожиданий.

Создать тягу — главное. А сделать это можно, только дав людям выбор. Некоторое время после открытия «Крокус Сити Молл» не мог заполниться. И уважаемые владельцы даже, как мне кажется, нервничали: им могло показаться, что они слишком большое здание построили. Проблема была, с моей точки зрения, обратная: они построили слишком маленькое здание. Нужно, чтобы под одной крышей оказалось 200, а лучше 400 брендов. Не случайно, насколько я знаю, молл в итоге увеличили.

В России цивилизованной торговли, которая давала бы людям реальный выбор, а не его суррогат, не хватает катастрофически. Я думаю, лучшее, что можно сделать в Москве, — построить на месте ЗИЛа Mall of Russia. Сейчас там на крышах растут тополя. А можно построить торговый центр — миллион метров. Провести вокруг двухэтажную кольцевую дорогу с огромным паркингом. А крыши покрасить в три цвета: белый, синий, красный. Чтобы из космоса был виден российский флаг. Это будет не только фантастически большое, но и крайне эффективное предприятие.

Кстати, чтобы найти яйца для рынка на «Динамо», я объездил несколько совхозов, нашел поставщика, но торговать ими так и не стал: скучно показалось продавать яйца. Хотя, конечно, в жизни всегда есть место подвигу. □

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



Эпоха YouTube породила свою генерацию талантов и новую профессию — интернет-разведчик.

текст: **Алексей Гостев**



Рабочий день Джейсона Нэдлера начинается в 6.45, иногда раньше. Первое, что делает Джейсон «на работе», — записывает на DVD очередную порцию сетевого видео с YouTube и других подобных сайтов. В отличие от большинства офисных работников, для которых качать видео из интернета — форма трудового саботажа, для Джейсона это и есть работа. Он — сотрудник агентства United Talent Agency, человек, чья профессия — рыскать по интернету в поисках интересного видео или посещаемого профайла на My Space. Есть такая профессия, мог бы сказать он с гордостью, — **online scout**.

Эпоха интернет-медиа породила генерацию крайне необычных «лидеров мнений». Не вылезающие из-за монитора компьютерные фанаты, часто не очень образованные и не имеющие определенной сферы компетенции, они совсем не похожи на привычных «экспертов» и «гуру». При этом авторы популярных блогов или часто просматриваемых видеороликов оказывают вполне реальное влияние на миллионы пользователей. Эти таланты могут стать для компаний ценнейшим ресурсом. Проблема в том, чтобы находить и «каталогизировать» новые сетевые центры влияния. Именно этим занимаются сетевые разведчики, подобные Джейсону Нэдлеру.

Сегодня основной заказчик группы Нэдлера — Голливуд. Изголодавшаяся по новым идеям киноиндустрия готова рекрутировать видеоблоггеров целыми командами. В активе Нэдлера — десятки странноватых сетевых сценаристов и режиссеров, которые сегодня работают над телешоу Rednecks и детективно-мистическим сериалом Big Fantastic.

Правила работы интернет-разведчика — отсматривать огромное количество видео, принимать решения и вступать в контакт с «нужными людьми». Поскольку у кибертворцов не существует четких критериев отбора (вроде званий, призов или работы в брэндовых компаниях), смотреть приходится почти все. При этом среди интернет-разведчиков уже растет конкуренция. «Если мы видим то, что нас вдохновляет, выйти на автора нужно как можно быстрее. Ведь когда мы знакомимся с этим видео, его параллельно смотрят и другие. А мы должны быть первыми», — объясняет Нэдлер.

Взаимодействие бизнеса с миром киберфанатов наверняка не будет безоблачным. Поиск сетевых талантов — совсем не то же самое, что управление непредсказуемой массой видеоблогов. Тем не менее начало положено, и помочь альянсу больших денег и эгоманьяков с YouTube должны люди, подобные Нэдлеру, — интернет-разведчики. □

лучшее из блогов

Сет Годин, **маркетолог**

Всего секунда. Сегодня в отеле по радио передавали песню группы Steely Dan, и я узнал ее за мгновение. Каких-то две ноты. Я узнаю краешек журнала The New Yorker в кипе почты. Мне достаточно одного взгляда, чтобы выделить из массы писем e-mail друга. Я бы узнал кафе Starbucks не глядя, по звукам и запаху. У этих вещей есть брэндовая ДНК. Есть ли она у вас? Вашего блога? Вашей компании? Не думаю, что она возникает случайно.

BLOG: Seth Godin's Blog

<http://sethgodin.typepad.com>

Том Питерс, **гуру менеджмента**

«Думайте, потом делайте» — мантра ребят из стратегического консалтинга. Я давно уже стал парнем из категории «делай, потом думай». Росс Перо сказал про таких, как я, что наш девиз — «Приготовиться! Огонь!.. Целься!» «Мысль» для меня — что-то непонятное. Как я пойму, что думаю, пока не увижу, что говорю? Вот хорошая цитата из Милана Кундеры: «„Я мыслю, следовательно, я существую“ — фраза интеллектуала, который пренебрегает зубной болью».

BLOG: TomPeters!

<http://www.tompeters.com>

Том Асакер, **автор книги «Чистый** **взгляд для брэндинга»**

Для современных потребителей рынок — это способ отвлечься. Современный человек, как правило, боится будущего. Наша эмоциональная логика — попытка «потерять себя» в мире потребления. Поведение современного потребителя — постоянный поиск, попытка увеличить «градус» индивидуального счастья. Успех в бизнесе улыбается тому, кто лучше способен создавать «ценность», которая заключается в отсутствии всякого постоянного.

BLOG: A Clear Eye

<http://www.acleareye.com>



Фрэнк Оуэн Гери (на фото), архитектор.

Родился в США в 1929 году. Считается одним из главных представителей деконструктивистской школы в архитектуре. Стиль Гери — полная противоположность модернистской архитектуры, представленной Ле Корбюзье и Нимейером, с ее ставкой на общепринятые понятия «функциональность» и «общественная полезность». В 2002 году основал компанию Gehry Partners. Самый крупный его проект — Stata Center стоимостью свыше \$200 млн. Кроме того, на его счету Музей Гуггенхайма в испанском Бильбао, концертный зал им. Уолта Диснея в Лос-Анджелесе, Дворец танца в Праге и собственный дом Гери в Санта-Монике. Многие из этих работ стали туристическими достопримечательностями. Гери увлекается хоккеем и в 2004 году спроектировал призовую статуэтку мирового первенства.

Креативные руины

текст: **Алексей Гостев**

«**К**ажется, что стены в лекционном зале вот-вот упадут на голову», — рассказывает Чан Ким, студент Массачусетского технологического института. Здание, где Чану повезло учиться, — знаменитый Stata Center на территории MIT. Stata считается шедевром американского архитектора Фрэнка Гери. Снаружи строение выглядит странно: нагромождение искривленных, «падающих» под разными углами стен напоминает то ли строящееся здание, то ли руины, готовые вот-вот обрушиться.

Часто говорят, что здание — отражение души архитектора. Уроженец Торонто Фрэнк Гери 35 лет непрерывно посещал психоаналитика. За свою жизнь он сменил множество профессий — от водителя грузовика до армейского офицера. Достигнув относительного успеха в архитектуре и уже поработав в нескольких собственных проектах, Гери заметил, что здания выглядят гораздо «интереснее» в процессе постройки, чем после ее завершения. Сохранить в готовом проекте ощущение незавершенности и продолжающегося процесса строительства, пожалуй, основная идея Stata Center, построенного в 2004 году за астрономическую для сравнительно небольшого здания сумму \$284 млн.

«Колонны сплетались под немыслимыми углами, так что вся геометрия места казалась неправильной» — так описывает герой рассказа Лавкрафта «Зов Ктулху» Р'льех город, созданный монструозными существами из другого мира. У «геометрически неправильного» центра, построенного в наши дни архитектором Гери, есть предыстория. В годы Второй мировой войны на месте будущего строительства возвели временное здание лаборатории радиации, известное как «Здание №20». Несмотря на свою «временность», здание №20 простояло больше 50 лет. Его временный статус позволял сотрудникам обходиться с пространством гораздо более свободно: территории различных департаментов пересекались, и возникало большое количество «общих», никому не принадлежащих зон. «Это был хаос, но креативный хаос!» — вспоминает один из профессоров.

В 2002 году, за два года до завершения строительства Stata Center, Фрэнк Гери создал компанию Gehry Partners. В своих постройках ее архитекторы сделали ставку на фирменный стиль — «управляемый хаос». Лабиринты коридоров, в которых сотрудники разных отделов постоянно натыкаются друг на друга, — знаковая черта Stata Center.

Непредсказуемые и разные на всех этажах повороты коридоров Stata Center разрушают границы между кафедрами. И делают возможными самые неожиданные встречи. Здание напоминает отчасти концептуальную модель интернета, отчасти схему человеческого мозга. Сотрудники, работающие в центре, занимаются и тем, и другим — сегодня там расположены кафедра философии и лингвистики и два центра, работающих над проблемами искусственного интеллекта. Неожиданные встречи и большое количество «неразмеченного пространства» — неплохой способ пробудить креативность, даже если «падающие» стены вызывают у кого-то легкое головокружение. □



Портал «Автоспорт» опровергает расхожее мнение, что на одном энтузиазме далеко не уедешь

Гонки по случаю

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Не было никакого бизнес-плана, до сих пор нет рекламы да и маркетинговой стратегии. Все началось как-то само собой, просто в одной точке сошлись желания людей, увлеченных автотонками», — говорит **Александр Кузнецов**, создатель портала «Автоспорт». Он посвящен пока еще экзотическим в России автомобильным гонкам,

тем не менее уже вполне успешный коммерческий проект.

В 2001 году, когда возник «Автоспорт», Кузнецов работал в сфере ИТ в группе компаний «Ланит». «Я тогда про автоспорт и не слышал толком ничего, пока впервые не попал на гонки с друзьями. Зрелище оказалось эффектным. Мне захотелось узнать больше, я полез в интернет... и не нашел ничего. Российских ресурсов на эту тему в сети не было. Тогда я сделал сайт, практически личный дневник. Сам ездил на ралли, записывал и выкладывал впечатления, искал новости, размещал анонсы мероприятий. Была, конечно, мысль — вдруг кому-то пригодится, но читали меня тогда все больше друзья».

Особых вложений проект не требовал: на оплату домена и хостинг в совокупности ушло не больше \$500. Но и мысли превратить это в бизнес тоже не было. Число посетителей росло медленно. Однако увлечение стало буквально болезнью. «Я мотался по стране, привозил информацию из первых рук. Смотрел машины, разговаривал с пилотами. Не каждый может бросить все и улететь на неделю куда-нибудь в Астрахань, — отмечает Кузнецов. — А года через полтора и другие, такие же фанаты, как я, стали присылать мне свои отчеты о поездках». Сайт стал местом встречи увлеченных людей, и, по словам Кузнецова, по большому счету именно пользователи захотели превратить дневник в полноценный интернет-ресурс для тех, кто увлечен автоспортом.

«К 2003 году у проекта сформировался „костяк“, и нам уже захотелось узнавать „своих“ на гонках, — рассказывает Александр. — Так мы решили выпустить футболки». Первый тираж, 100 штук, разошелся сразу. Потом стали де-

план действий

- расширение географического охвата портала, посвященного автоспорту
- открытие интернет-магазинов автотюнинга
- развитие PR-агентства, специализирующегося на событиях в сфере автоспорта

лать кепки, кружки, брелоки. Поначалу продавали через портал, при этом вложения с лихвой окупались. «Если тратили \$3 тыс., получали \$9 тыс. Тогда я и решил, что это направление можно выделить в отдельный интернет-магазин — Hi Tuning. Там к тому же можно продавать товары для тюнинга машин», — рассказывает Кузнецов. Да и это не было вдруг принятым решением. «Просто об этом неоднократно говорили на форуме — вот и сделали», — поясняет он. На развитие тратили деньги, которые приносила продажа сувениров. Сегодня в сети «Автоспорта» уже три магазина, Александр оценивает их оборот в \$20 тыс. в месяц.

В 2005 году Кузнецов вместе с теми же энтузиастами открыл подразделение «Автоспорт-PR». Как он считает, ралли и профессиональный спорт — доходный бизнес. Компании, промоутеры, клубы и турниры нуждаются в освещении, и Александр предполагает, что его ресурс как нельзя лучше подойдет для этой задачи.

В компании Кузнецова нет людей со стороны, это все те же люди из тусовки любителей автотонков. «Редакторы нашего проекта по всей стране работают удаленно. Когда у нас появился доход, я смог платить им зарплату. Это же здорово, когда увлечение еще и способно приносить деньги», — говорит Александр. Сейчас основатель сайта «Автоспорт» потихоньку превращает хобби в семейный бизнес: «Часть направлений я передал близким, потому что дальнейшее продвижение будет требовать все больше времени и внимания». □

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

недвижимость

Дача на море на лето от собственника.
Тел.(495)580-23-79 (с 10.00 до 18.00)

Продажа офиса 13860 м2 Москва, участок 2,5 Га, ТП 2 МегаВата.
Срок аренды земли до 2017 года. Оформление в собственность за неделю.
www.ochakovo28.ru

продаем

Банк 4119476

Итальянская фамилия для нового бренда.
00000000\$. Секретарь. 8-915-488-399-0

**Заказы на размещение
рекламы
принимаются рекламной службой
ИД «Коммерсантъ»
по адресу: ул. Врубеля, д. 4
Тел.: 943-9108, 943-9110**

АВМЗ
Агентство Вашей Мечты

**предоставляет профессиональный
подбор персонала
среднего и высшего звена**

- Индивидуальный подход к каждому заказчику
- Гарантия качества работы
- Гибкая ценовая политика

**+7 (495) 675 - 31 - 89
+7(495) 600 - 83 - 51**
**info@avmplus.ru
www.avmplus.ru**

БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ В Г.ЧИТА

Уникальное предложение для компаний, нацеленных на региональную экспансию и развитие своей торговой сети.
Помещение общей площадью 1500 кв.м, возможна долгосрочная аренда, центр города, оживленное место, удобное расположение относительно центральной площади города, железнодорожного и автовокзала. Удобная транспортная развязка. Работающий десятилетиями торговый центр **идеально подойдет для торговли различными видами товаров и оказания услуг**. Рядом открывается продуктовый супермаркет. В двух минутах ходьбы находятся: Управление Забайкальской железной дороги, Читинский городской кассовый центр, Забайкальское управление внутренних дел на транспорте, Сибирский военный округ, Забайкальский институт предпринимательства, Собор Казанской Божьей Матери, а также множество других предприятий и организаций. В указанном помещении **есть все самое необходимое**: складские, подсобные, служебные помещения, торговые залы и обустроенные автостоянки. **Надеемся, что наше предложение Вас заинтересует и приведет к взаимовыгодному сотрудничеству и успеху Вашего бизнеса.**

**8 (3022) 41-70-05, 41-70-43, 8-914-474-0642
(Алексей Сергеевич)**

**tdarbat@inbox.ru,
arbat@mail.gin.su**

Рос. лицензия А № 156068. Выдана ФСОН РФ 01.04.04

ВЫСШАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

**ПРИГЛАШАЕТ ВАС 17 МАЯ В 17.30 НА
ДЕНЬ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ**

ПРЕЗЕНТАЦИИ ПРОГРАММ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

MBA "Управление предприятием". MBA "Маркетинг".
MBA "Управление человеческими ресурсами". Управление персоналом.
Маркетинг-менеджмент. Финансовый менеджмент. Логистический менеджмент.
Бухгалтерский учет, анализ и аудит. Оценка стоимости предприятия (бизнеса).
Управление инвестициями компании на финансовых рынках. Тренинг-менеджмент.
Менеджмент в здравоохранении. Производственный менеджмент.

www.hes.spb.ru (812) 310-38-82, 312-87-37, 314-81-20 www.hes.spb.ru
Санкт-Петербург, набережная канала Грибоедова, д. 34, ауд. 400.

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ**

Институт Международного Бизнеса

Специальность: **Менеджмент организации**

Специализация: **Международный бизнес**

Уровни: **Бакалавриат**

Магистратура

Аспирантура

MBA

Москва, Рязанский проспект, 99
ст. метро "Выхино"
Тел.: (495) 377-6957 Факс: (499) 784-6741
enroll@interbusiness.ru
www.interbusiness.ru

**15 ЛЕТ УСПЕХА В ЕВРОПЕЙСКОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ**

- стратегическое партнерство с ведущими университетами Великобритании
- взаимная аккредитация учебных планов и программ вузов-партнеров
- гибкие схемы включенного обучения за рубежом
- лингво-страноведческая и квалификационная практика

ФОКУС НА РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

- формирование практических навыков, основанных на глубоких знаниях
- тесная интеграция научно-исследовательского и учебного процесса
- углубленное изучение иностранных языков
- мотивация творчества студентов

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ

- виртуальное учебное пространство
- интернет-телевещание занятий и коференций
- подкастинг лекций и презентаций
- дистанционный контроль и поддержка самостоятельной работы студентов



лаборатория

ОРГСТРУКТУРЫ

интернет-рекрутинг → с56
Global Management Challenge → с62

Скорость имеет решающее значение в бизнесе. А лучшие спринтеры — «плоские» организации, сломавшие иерархические барьеры. Но этот мировой тренд с трудом приживается в наших компаниях.

Как их плющит

текст:

владимир гендлин,
ярослав пархоменко

иллюстрация:

александр житомирский

Декан питерского матмеха, где училась **Наталья Степанюк**, был специалистом в области теории хаоса. Наталья пошла еще дальше: сегодня она лично управляет хаосом. Хаос — это 50 сотрудников ее агентства IQ marketing, которые носятся по офису как сумасшедшие и сочиняют креативные идеи.

«Нас спрашивают: „Как же вы живете без креативного директора?“ Мы отвечаем: „Да не нужен нам креативный директор! У нас идеи выдумывают даже секретарши”. — „И как же вы до такого докатились?“», — рассказывает Наталья Степанюк.

Радетели штатного расписания не знают главного: в этом бутиковом агентстве нет еще много чего привычного. Они были бы шокированы, узнав, что охранник занимается мониторингом прессы. Завхоз организует экстремальные съемки. Простая сотрудница бэк-офиса проводит тендер по вентиляции помещения стоимостью \$20 тыс. А два водителя по совместительству работают менеджерами проектов. И не просто работают, а зарабатывают для «конторы» каннских «Золотых львов».

Знаменитый бесланский проект, всколыхнувший мировую отрасль в 2005 году, выглядел так: агентство собрало деньги с друзей-клиентов и отправил в пострадавший от террора Беслан самолет с красками. На месте потребовалось еще собрать бесланских детишек, боявшихся идти в школу и вообще выходить на улицы. С помощью привлеченных художников и аниматоров удалось увлечь пострадавших от стресса детей раскрашиванием домов унылого города. За эту идею IQ marketing и получил каннского «Золотого льва» (отраслевой «Оскар», всего лишь дважды достававшийся России, причем второй «Лев» также принадлежит IQ marketing). Так вот, менеджерами этого проекта были простые водители. Хотя кто их знает, может, не такие уж они и простые?

Воистину хаос. «Не совсем. Это хорошо управляемый хаос», — уточняет Наталья Степанюк.



Мобильным плоским организациям за считанные годы удалось захватить лидерство в глобальной конкуренции

Барьерные рифы

ОРГАНИЗАЦИИ, где нет иерархических или функциональных барьеров, — редкость в России. Но на кону вовсе не теоретические споры о типах оргструктур. Речь идет о выживании — ведь отсутствие барьеров приводит к ускорению реакции на изменения рынка.

Сотрудник крупной компании гордо поведал, что может потребовать в кассе деньги на командировку в пятницу вечером перед закрытием бухгалтерии, причем не имея приказа гендиректора. Официальная процедура известна: сначала делается запрос в бухгалтерию с просьбой рассчитать сумму командировочных, затем пишется заявка на командировку, ее визирует непосредственный начальник и отправляет в секретариат для рассмотрения генеральным или финансовым директором. После одобрения начальством секретарь составляет приказ, который опять-таки подписывается руководством и отправляется в отдел кадров. Процедура может занять сутки.

Теперь представьте, что интересы бизнеса требуют вашего срочного отъезда, топ-менеджеров нет на месте, а бухгалтерия закрывается. Вы приходите в кассу и берете произвольную сумму под отчет, пообещав оформить приказ задним числом. «Бред», — скажет любой бухгалтер. Но, оказывается, есть компании, где даже кассир понимает, что ваша миссия принесет пользу общему делу и никто не будет наказан за халатность. Просто компания доверяет своим сотрудникам. Напомню, речь идет не о продуктовом киоске, а о крупном бизнесе (не пожелавшем, впрочем, быть упомянутым в прессе).

Другой пример. Сколько времени требуется крупному медиахолдингу, чтобы утвердить новый проект? Не поверите — иногда достаточно десяти минут. Кому-то из сотрудников приходит в голову светлая идея. Начальник отдела напрямую звонит главному. Тот вызывает автора вместе с его начальником. А также ру-

ководителей отделов, смежных с тематикой идеи. И глав сопутствующих служб — дизайнера, бильд-редактора, заведующего региональной информацией. Набирается человек десять. Быстро обсуждается формат статьи или телепрограммы, определяются ключевые помощники, и формулируется задача. Про бухгалтерию даже не вспоминают. Исполнение начинается сегодня, потому что в медийном бизнесе оперативность решает все.

Большая политика

И НЕ ТОЛЬКО В МЕДИЙНОМ. «Бум информационных технологий вызвал безумную гонку, — говорит Наталья Степанюк. — Даже в производстве традиционных вин по старинным рецептам началась гонка технологий. Старая Европа, где много компаний с давними традициями, не на шутку озабочена: их обгоняют проворные азиаты и американцы. По моим подсчетам, дни многих крупных европейских компаний сочтены. Время сжимается, и это уже не смешно».

Что подразумевается под крупными компаниями, легко понять. Транснациональные корпорации имеют много общего со старыми добрыми советскими министерствами, НИИ или ПО (производственными объединениями). Прежде всего вертикальную иерархическую структуру,

до боли напоминающую армейскую вертикаль власти. Эта структура переключалась и во многие нынешние российские холдинги, где вход на некоторые этажи разрешен только людям с нужным уровнем допуска, а сотрудникам доступна лишь та информация, знать которую им положено по статусу.

Что из этого выходит, всем известно. Медленное и печальное прохождение информации, подтормаживающий документооборот между этажами власти, томительные согласования решений (часто встречающих тихий саботаж незаинтересованных служб или лиц). Что еще хуже — замкнутые функциональные подразделения живут своей жизнью и встречают рычанием «чужаков» из соседних департаментов (производственники не любят маркетологов, продавцы не любят снабженцев и логистов, бухгалтерия ненавидит всех). Каждая служба борется за влияние в компании. Каждый сотрудник борется даже не за должность, а за статус (доступ к «телу», к информации, к этажу иерархии). Внутри отделов развивается круговая порука начальников и подчиненных: шеф грудью защищает любимчиков в надежде, что они поддержат его в нужный момент, — это уже готовая организованная группировка, способная на злоупотребления.

«Я несколько лет проработала в крупных компаниях, наших и международных — там 70% действий уходит на политику, — объясняет Наталья Степанюк. — А у меня КПД 100%! Нет иерархии — нет и поводов для интриг».

Крупный малый

ОРГАНИЗАЦИИ с минимумом иерархии и свободным взаимодействием сотрудников называют адаптивными, или просто плоскими. Кто-то скажет: это для малого бизнеса. Вовсе нет.

«Я могу послать сообщение по электронной почте любому сотруднику компании и попросить о помощи... Если я не знаю, к кому обратиться, я могу просто послать сообщение Биллу Гейтсу, а он перешлет его нужному человеку. Потрясающе!» Эти слова рядового сотрудника Microsoft приводит бывший партнер McKinsey & Co. **Ион Катценбах** в своей книге «Почему гордость важнее денег».

А вот генеральный менеджер Dell в России **Сергей Тарасов** недавно получил письмо от **Майкла Делла** (поздравление с назначением на должность). Господин Тарасов называет структуру управления в Dell «простой, прозрачной, доступной для понимания и предполагающей возможность роста и изменений компании».

Не забудем, что каждый крупный бизнес рождался как малый. Еще 35 лет назад никто не слышал таких слов, как Wal-Mart или The Home Depot, а 20 лет назад — про Dell. Молодые нахальные и мобильные фирмы ворвались на рынок с новыми идеями и без почтения к «лидерам индустрии» — и вот уже Wal-Mart ставит на место Sears и Macy's, а Microsoft и Intel прекращают фестиваль IBM.

Как им это удалось? Гуру управления **Том Питерс** в своей книге «Представьте себе!» объясняет наглядно: «Сделайте 3,5 шага. Это примерно 10 футов. Повернитесь на 90 градусов. Сделайте еще 3,5 шага. Это еще 10 футов. Повторите еще дважды. Так вы опишете площадь размером 100 квадратных футов... что меньше, чем средняя спальня для гостей! Такова площадь, необходимая для хранения запчастей на заводе OptiPlex компании Dell Computer, который производит 80 тыс. сделанных на заказ компьютеров... в сутки. Dell устранила из своей расширенной цепи поставок все бюрократические проволочки». Вот и все объяснение.



Традиционные корпорации по модели управления чаще всего напоминают армейскую вертикаль власти

Сейчас новые лидеры озабочены тем, чтобы сохранить былой предпринимательский дух, и опасаются шустрых новичков. А General Electric занимается этим всю свою историю, со времен **Тома Эдисона**, одного из «отцов-основателей». Питерс назвал GE «самой разобщенной из всех гигантских компаний». А также «саморазрушающейся». Огромный конгломерат производит газовые турбины и трансформаторы, авиадвигатели, телекоммуникационное и медицинское оборудование, информационные системы, а также предлагает консалтинговые и даже финансовые услуги. Но все это делают независимые подразделения, самостоятельно определяющие свою тактику на рынке.

Перезагрузка

ПРИМЕР GE вдохновлял многих. В 2000 году группа «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ) начала реструктуризацию. Среди ее целей называлось создание в перспективе «плоской и прозрачной организационной структуры».

Активизировалась продажа непрофильных активов. ОМЗ стала выводить отдельные направления в дочерние структуры и поощрять рыночные отношения между ними. «Единственный вид деятельности, который нельзя передать в аутсорсинг и купить на конкурентном

рынке, — это принятие решений», — заявлялось в 2003 году на презентации ОМЗ «Как мы изменяем нашу компанию».

Тогда же гендиректор ОМЗ **Каха Бендукидзе** подвел первые итоги реструктуризации. Например, выделение инструментального предприятия в самостоятельную компанию повлекло сокращение закупок инструмента в полтора раза. Вывод службы автотранспорта позволил сократить издержки на автоперевозки на 15%, а служба стала в Екатеринбурге вторым по значимости АТП: до этого услуги внешним потребителям приносили ей 1% доходов, в 2003 году — 35%. В 2000-м был продан «Северстали» за \$35 млн прокатный стан-5000 в Петербурге, приносивший ежегодно \$1 млн убытков. Новый владелец инвестировал в него \$100 млн, в результате ОМЗ продолжила покупать продукцию стана, только уже более высокого качества. Все выведенные непрофильные активы показали высокую эффективность.

Еще одно публичное напоминание о плоских организациях поступило в 2005 году — от компании «Миэль». Среди основных задач ее реструктуризации были названы «построение современной и эффективной структуры и увеличение скорости принятия решений за счет делегирования большего объема полномочий топ-менеджерам компании». В другом сообщении пресс-службы это было сформулировано коротко и по-русски: «создание плоской компании». Выяснилось, что по мере роста бизнеса ряд специализированных отделов (новостройки, загородная недвижимость, коммерческая недвижимость, брокеридж, франчайзинг) вырос из детских штанишек и потянул на самостоятельные бизнес-единицы. Эти структуры стали либо 100-процентными «доч-

ками», либо фирмами с внутренним акционированием, но контрольный пакет всегда принадлежит холдингу «Миэль». Инициатива преобразования компании родилась у председателя совета директоров **Григория Куликова** и председателя правления **Романа Мурадяна** (последний — известный апологет идеи плоских компаний, в феврале 2006-го ушел из «Миэля» и создал собственную компанию — брокерский дом «Золотые ворота», тоже очень плоский).

Надо отметить, что продвинутость «Миэля» в понимании оргструктур объясняется просто. Хотя уже 14 лет компания занимается недвижимостью, в 1990-м она была создана как МП «Московская информационно-электронная лаборатория», занимавшееся разработкой и обслуживанием систем управления.

Быстрый и плоский

НО, КРОМЕ заявлений о намерениях, реальных примеров плоских организаций крупного и среднего размера **СФ** найти почти не удалось. Чаще всего подобные структуры встречаются там, где владельцам приходится иметь дело с талантами: ИТ-бизнес, креативные агентства, СМИ, гостиничный бизнес.

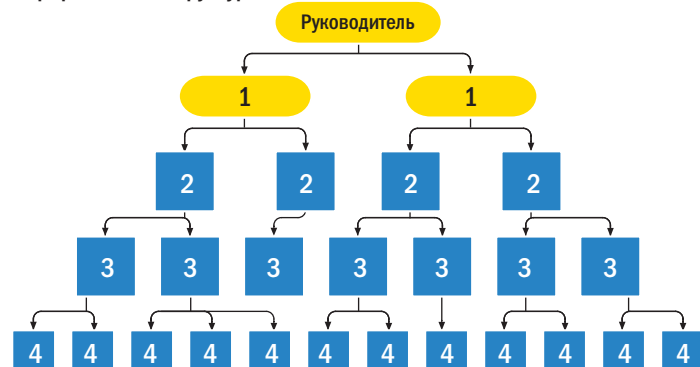
Тагир Яппаров, президент компании «АйТи», говорит: «Плоская модель уместна там, где есть задача управления талантами, как в хай-тек-индустрии. Здесь любой специалист в конкретном проекте при реализации конкретной задачи может оказаться „выше“ иерархического руководителя, также работающего в рамках данного проекта. Руководитель должен быть гибким, чтобы иметь достаточную масштабируемость — быть где-то руководителем, а где-то не являться лидером».

Особые требования здесь не только к руководителю, но и к сотрудникам. Суворов говорил: «Каждый солдат должен знать свой маневр». Это значит, что хотя бы один маневр сотрудник должен уметь делать по своей инициативе. «Эта модель ориентирована на очень дисциплинированных и самомотивируемых сотрудников, — считает Тагир Яппаров. — В ней гораздо выше требования к профессионализму, коммуникационным навыкам, умению работать в команде, личностным качествам. И основные управленческие риски связаны именно с персоналом, которому в данной модели делегируется гораздо больше и который должен работать гораздо эффективнее».

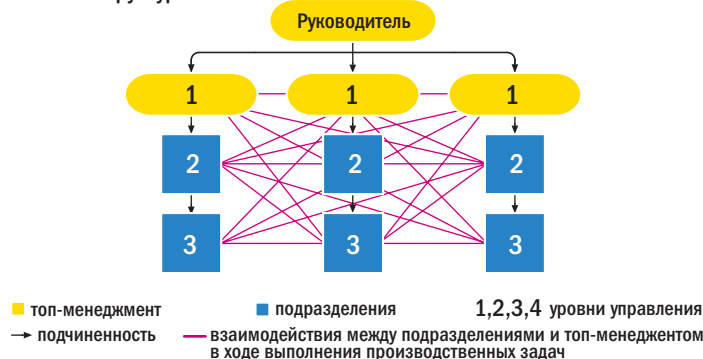
По словам директора компании «Азимут Сеть отелей» **Сергея Лысенкова**,

Сечение пирамиды плоскостью типы управленческих моделей

Иерархическая структура



Плоская структура



в компании структурные связи ограничены тремя уровнями иерархии. Менеджер оценивает вклад плоской структуры управления весьма оптимистично: по его словам, «она добавляет компании минимум 30% скорости и эффективности».

«Наши стандарты построены на активном участии сотрудников в совершенствовании системы обслуживания гостей, — объясняет Сергей Лысенков. — Так, мы ввели позицию белл-мэна по инициативе сотрудников, занимавшихся заселением, — им часто приходится помогать пожилым гостям нести чемоданы. А в меню завтрака добавилась яичница, по которой тосковали некоторые гости. Ну, а раз жарим яичницу, то решили и блины печь».

Все специалисты сходятся в том, что дело не в модели, а сама плоская модель не панацея. В свое время, говорит Тагир Яппаров, США, где активно внедрялись навыки, необходимые для командной работы, стали лидером в разработке софта — бизнесе, построенном на модели плоского управления, но потеряли лидерство в конвейерном бизнесе, который построен по иерархическому принципу.

«Преимущества, которые дает такая модель, — это способность к быстрым изменениям, быстрому реагированию на любые возможности и новые задачи, стоящие перед компанией, — объясняет Яппаров. — Однако эта модель противоречит существующей на сегодня в России культуре. К сожалению, у нас пока только идет период выхода из сложившейся жесткой иерархической системы государственного управления, что сказывается на культуре корпоративного управления».

Подразделения встречаются рычанием «чужаков» из соседних департаментов. Производственники не любят маркетологов, продавцы — снабженцев и логистов, бухгалтерия ненавидит всех

Так ли сильны национальные традиции в теории и практике управления? Тагир Яппаров привел очень неожиданный пример — выступление **Ангелы Меркель** на открытии выставки CeBIT 2007. Признав, что плоское управление пришло из ИТ-сферы, она заявила, что эту модель сейчас нужно шире внедрять и в государственном управлении. То есть модель плоского управления движется в структуры, которые были всегда сугубо иерархическими. Что, впрочем, требует от нации развития очень важных навыков в целом — коммуникации, совместной работы, умения работать с более профессиональными людьми, чем ты сам. Такие навыки нужно воспитывать начиная со школы. И эти изменения достигаются десятилетиями. **сф**

Издательский дом «Коммерсантъ» и Издательство «Питер» представляют совместный проект. Это уникальные книги, написанные лучшими журналистами на основе опыта российских компаний, а также известные западные бестселлеры

Маркетинг по-русски: из первых рук и от первых лиц

Лучшие статьи журнала «Секрет фирмы» о маркетинге

В магазинах и на сайте www.piter.com

Коммерсантъ

ПИТЕР®

TPS

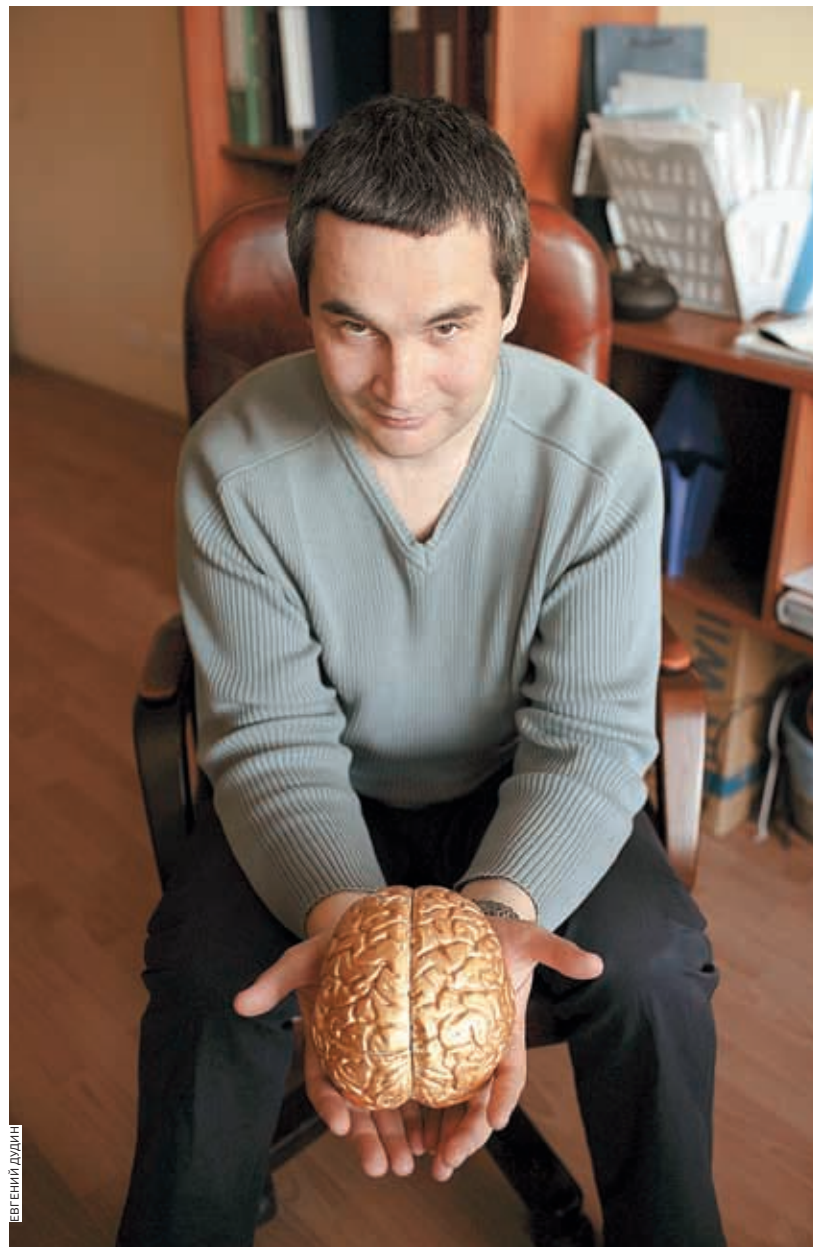
exdev

реклама



ЗА РОССИЙСКИМИ САЙТАМИ ПО ПОИСКУ РАБОТЫ НАЧАЛАСЬ НАСТОЯЩАЯ ОХОТА. ЧТО ВЫИГРАЮТ РАБОТОДАТЕЛИ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОГО БУМА НА РЫНКЕ ИНТЕРНЕТ-РЕКРУТМЕНТА? текст: **ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН**

Охота на хедхантеров



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Интернет-охотник за головами Юрий Виролец собрал хороший урожай, продавая базы данных о специалистах

Онлайн-лихорадка

«Я УЖЕ УСТАЛ от бесконечных звонков из инвестфондов, — говорит владелец сайта superjob.ru **Алексей Захаров**. — Когда же они, наконец, от нас отступятся?»

В ближайшее время Алексею Захарову едва ли стоит рассчитывать на спокойную жизнь. В конце прошлого года российский рынок онлайн-рекрутмента охватил покупательский ажиотаж. Инвесторы «толкаются локтями», предлагая за сайты по поиску работы деньги, которые раньше их хозяевам только снились.

Так, фонд Digital Sky Technologies в феврале этого года приобрел 30% акций портала hh.ru (принадлежит компании HeadHunter), по некоторым данным — за \$10 млн. Получив инвестиции, HeadHunter сама вышла на рынок сделок M&A. Как стало известно **СФ**, компания ведет переговоры о покупке сайта joblist.ru.

Российский онлайн-рекрутинг впервые привлек внимание иностранных игроков. Один из мировых лидеров Monster.com в сентябре 2006 года запустил сайт monster-russia.ru, а через месяц планирует открыть представительство в России. По словам вице-президента Monster.com **Джона Хайланда**, в долгосрочной перспективе компания намерена занять 20% российского рынка. Готовится к выходу в Россию один из лидеров онлайн-рекрутмента в Восточной Европе — польский Pracuj.com, который, видимо, собирается купить кого-нибудь из местных игроков. По словам Алексея Захарова, поляки уже обращались с предложением купить его сайт еще в прошлом году, но получили отказ.

Наконец, новые сайты открывают и российские игроки. По сведениям **СФ**, издательский дом «РДВ-медиа», который

издает газету «Работа для вас» и владеет бесплатным сайтом rabota.ru, осенью этого года откроет новый платный онлайн-рекрутинговый проект.

Интерес инвесторов к российскому онлайн-рекрутменту не случаен — этот сегмент растет быстрыми темпами. По словам генерального директора компании HeadHunter **Юрия Вировца**, ежегодно онлайн-рекрутмент прирастает на 50% — почти в два раза быстрее, чем офлайновый подбор персонала. Кроме того, пока этот рынок практически не занят. Сейчас его объем составляет лишь \$20 млн, однако он способен вместить в 10 раз больше. По данным Юрия Вировца, в западных странах сегмент онлайн-рекрутмента занимает 10% от всего рекрутингового рынка. Если учесть, что самые оптимистичные эксперты оценивают потенциал российского рынка подбора персонала в \$1–2 млрд, то онлайн-рекрутмент достигнет через несколько лет объема в \$100–200 млн (во столько сейчас оценивают весь рынок российского офлайн-рекрутмента).

Вышеизложенное означает одно: лидеры рынка, а сегодня это HeadHunter (выручка в 2006 году — \$4,8 млн) и «Кадровый дом Суперджоб» (компания не раскрывает выручку, но, по данным конкурентов, в 2006 году она составила \$2,6 млн), смогут выйти на обороты в десятки миллионов долларов. Собственники этих компаний уже потирают руки, предвкушая грандиозный рост стоимости своего бизнеса. «В 2000 году я предлагал „Агентству Контакт“ купить superjob.ru за \$3,5 тыс., но они отказались, — говорит Алексей Захаров. — Если сейчас мне предложат \$100 млн, я еще подумаю. И не факт, что соглашусь».

За свои успехи онлайн-рекрутерам в первую очередь стоит благодарить работодателей, которые постепенно освоили новые сервисы, согласились за них платить и уже настолько втянулись в этот процесс, что не могут остановиться. Но что получают заказчики от предстоящего передела рынка?

Платная революция

«ВАКАНСИЯ: ШТУРМОВИК. Прямой работодатель: империя зла. Требования: жестокость, алчность, тупость, умение стрелять из бластера. Контактное лицо: Дарт Вейдер». Такую вакансию разместил один из пользователей сайта job.ru.

«Помойка, — отозвался о сайте job.ru в приватном разговоре один из эйчаров. —

За свои успехи онлайн-рекрутерам стоит благодарить работодателей, которые освоили новые сервисы, согласились за них платить и уже настолько втянулись в этот процесс, что не могут остановиться

Дешевые специалисты и много мусора. Максимум подходит для поиска кандидатов с невысокой квалификацией». Однако еще не так давно этот ресурс, созданный в 1996 году, задавал тон на рынке онлайн-рекрутинга и считался самым популярным. Но оказалось, что бесплатные интернет-ресурсы незаметно уступили пальму первенства платным сайтам. По крайней мере, в глазах работодателей.

Традиционно онлайн-рекрутеры используют две модели зарабатывания денег. Для соискателей их услуги обычно бесплатны. Остается зарабатывать либо на платных услугах для работодателей (размещение информации о вакансиях, подбор подходящих резюме из базы и т. п.), либо на рекламе, то есть продавать рекламодателям, напрямую не занятым поиском работников, свою аудиторию.

До начала XXI века, пока кадровый дефицит не ощущался так остро, на рынке доминировали ресурсы, услуги которых ничего не стоили работодателям (job.ru и другие). Однако резко возросший кадровый голод отразился на них не лучшим образом. Компаниям потребовалось большое количество качественных кандидатов, которых бесплатные сайты просто не могли предложить. Кроме того, далеко не все эти ресурсы были удобны в использовании — на них

появлялись и появляются объявления, подобные описанному в начале главы. А поиск в базе данных далек от совершенства. Например, на запрос о руководителе с зарплатой \$10 тыс. в месяц один из сайтов выдает резюме водителя-экспедитора.

Поначалу на эти же грабли наступали и первые платные сайты, но затем они переломили ситуацию. Первым выставил кандидатов на продажу ресурс point-job.ru, открывшийся почти одновременно с job.ru. Несколько лет назад сайт был закрыт. Но фактически платить за онлайн-рекрутмент российские компании приучены сайтами hh.ru и superjob.ru.

Оба этих ресурса «вручную» занимаются модерацией резюме кандидатов — перед публикацией каждое из них просматривают модераторы. HeadHunter, например, разработал большое количество онлайн-сервисов, чтобы заманить качественных соискателей. Кандидат сам выбирает, какие компании могут видеть его резюме, а какие нет. А чтобы привлечь солидных работодателей, создатели HeadHunter **Михаил Фролкин** и Юрий Вировец лично приезжали к заказчикам, объясняя, как можно искать кадры через интернет. «Некоторые компании мы окучивали по несколько месяцев, — вспоминает Юрий Вировец. — Например, компанию „Ист Лайн“

Деньги с базы

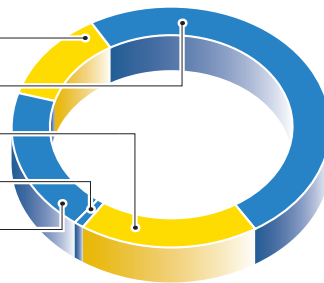
Лидеры российского онлайн-рекрутмента hh.ru и superjob.com исповедуют разные подходы к тарифной политике. Так, hh.ru продает доступ ко всей базе резюме сразу. За полгода пользования базой работодателю придется заплатить 90 тыс. руб., за год — 170 тыс. руб. Помимо доступа к базе hh.ru продает и другие услуги: размещение и рассылку вакансий, контекстную рекламу и даже подбор кандидатов из базы (услуга «HeadHunter полуфинал», когда компания дает работодателю список лучших кандидатов, стоит 19 500 руб. за одну вакансию). Безлимитных тарифов в компании нет. Пользование тарифом «Платиновый Key Account» (полный доступ к базе, публикация 300 вакансий, рассылка 200 вакансий и 200 тыс. показов контекстной рекламы) обойдется работодателю в 235 тыс. руб. в год.

[Superjob.ru](http://superjob.ru) предоставляет доступ к базе бесплатно, однако работодатель не увидит самого главного — имен и контактов соискателей. За эту информацию о каждом конкретном кандидате ему придется заплатить отдельно. Покупка одного резюме будет стоить работодателю 300 руб. (при абонементе в 3 тыс. руб.) и 100 руб. (при абонементе в 5 тыс. руб. и выше). В линейке [Superjob](http://superjob.ru) предусмотрены и безлимитные тарифы. Годовой доступ к неограниченному числу контактов и право на публикацию неограниченного числа вакансий обойдется работодателю в 300 тыс. руб. в год. По меркам офлайнового рекрутмента это немного. Примерно столько составляет гонорар консультанта за подбор одного человека с зарплатой 100 тыс. руб. в месяц.

Как вы оцениваете качество услуг платных онлайн-рекрутинговых компаний?

% ответов

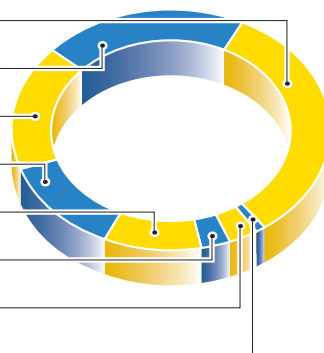
- 12 Отлично – качество полностью устраивает
- 49 Хорошо – в целом качество услуг устраивает, но могло бы быть выше
- 18 Удовлетворительно – качество услуг нуждается в серьезном улучшении
- 1 Неудовлетворительно – пользуемся их услугами от безысходности
- 19 Не пользуемся онлайн-рекрутингом



Сколько вы готовы платить за подбор кандидата с помощью онлайн-рекрутмента?

% ответов

- 33 Не больше 10% месячного заработка кандидата
- 21 Четверть месячного заработка кандидата
- 17 Половину месячного заработка кандидата
- 13 Нисколько – подбор должен быть бесплатным
- 10 Месячный заработок кандидата
- 3 20% годовой зарплаты кандидата – как за услуги кадровых агентств
- 3 \$100
- 1 До \$500



Ответили 622 респондента

Источник: результаты совместного исследования Национального союза кадровиков и журнала «Секрет фирмы»

уговаривали купить нашу базу целых два года». Эти усилия со временем стали приносить хорошие плоды. Так, в ноябре 2006 года компания HeadHunter заработала \$800 тыс., что примерно в 200 раз больше среднемесячного заработка компании в 2003-м (\$3–5 тыс.). Причем большую часть этих денег компания получила за весьма интересную для заказчика и довольно простую услугу — продажу базы резюме целиком.

Казалось бы, заказчики должны быть довольны сегодняшним уровнем онлайн-услуг — они могут оперативно получить доступ к большому числу отсортированных кандидатов и не тратить при этом лишних денег. «Подбор одного сотрудника с помощью интернет-рекрутмента обходится нам в 10–15 раз дешевле, чем с помощью кадровых агентств», — говорит директор по персоналу Silvano Fashion Group **Наталья Володина**.

Тем не менее работодатели не испытывают эйфории. «Секрет фирмы» совместно с Национальным союзом кадровиков

провел опрос компаний, занимающихся подбором персонала с помощью интернета. Мы получили 622 анкеты и обнаружили, что число пользователей платных ресурсов примерно равно числу пользователей бесплатных сайтов. Еще несколько лет назад такое соотношение было бы невозможно. Однако лишь 12% заказчиков платных сервисов полностью довольны их качеством (см. графики). Есть ли у онлайн-рекрутеров шанс завоевать доверие, а заодно и деньги остальных 88%?

Голубая мечта заказчика

«НИКАКОГО ТОЛКА от платных сайтов нет», — говорит HR-менеджер крупного банка. — Они не отсеивают людей с уголовным прошлым или сотрудников, уволенных по инициативе работодателя».

79% участников нашего опроса были бы рады, если бы онлайн-рекрутеры предоставляли услуги по проверке кандидатов. Но, увы, проверка сведений, содержащихся в резюме, — не самое сильное их место. Например, в штате HeadHunter работают

15 модераторов вакансий, в superjob.ru их лишь 12. Они не способны проверить достоверность всей сообщаемой кандидатами информации, и эта ситуация вряд ли изменится.

Кроме того, работодателям остро не хватает нишевых ресурсов. Специализированный сайт, полностью посвященный подбору PR-специалистов, стал бы настоящим подарком для нас и наших клиентов», — говорит генеральный директор PR-агентства PR Partner **Инна Алексеева**.

Наконец, компании столкнулись с системной проблемой: с помощью онлайн-рекрутеров — ни платных, ни тем более бесплатных — невозможно выйти на дорогих специалистов и управленцев. «Мне хотелось бы, чтобы на job-сайтах был большой выбор менеджеров, претендующих на высокую зарплату», — говорит директор по персоналу банка «Дельтакредит» **Маргарита Денисенко**.

Ситуация практически безвыходная, и онлайн-рекрутеры здесь бессильны. Успешные топ-менеджеры не заинтересованы публиковать свои резюме — считается, что тем самым они сигнализируют рынку о том, что ищут работу, и их стоимость падает. «Я бы ни за что не стала размещать свои данные на job-сайтах», — говорит Маргарита Денисенко. — Профессиональный директор по персоналу — штучный товар, за которым работодатели сами выстраиваются в очередь».

Нельзя сказать, что онлайн-рекрутеры не пытались привлечь топов, но пока попытки оканчивались неудачей. Тот же результат получили и лидеры мирового офлайн-хедхантинга. Так, в конце 1990-х годов Korn/Ferry запустил futurestep.com, Heidrick & Struggles открыл leadersonline.com, а Spencer Stuart — интегрированный в spencerstuart.com ресурс Spencer Stuart Talent Network. Но ни один из этих сайтов не привлек большого числа высокооплачиваемых менеджеров.

«Заставить элитных соискателей прийти на сайт и остаться на нем может только интересный контент», — считает президент компании Agvir.com **Юрий Барзов**. В свое время Барзов создавал ресурс E-xecutive.ru в рамках компании Ward Howell International. Поначалу он сумел привлечь исковую аудиторию, предложив менеджерам площадку для общения на профессиональные темы. Другой вопрос, что компания не смогла в должной мере воспользоваться своим успехом. Дело в том, что E-xecutive первоначально рассматривался только как

источник кандидатов для вновь открытого подразделения Ward Howell — management selection (подбор менеджеров среднего звена). Проект не привнес в деятельность Ward Howell ничего революционного, но стоил недешево: в 2001–2002 годах в него было вложено \$500 тыс. Видимо, по этой причине сайт стали использовать как рекламную площадку — в 2003-й и последующие годы доля рекламных доходов в его обороте составляла 70–90%. А в октябре 2006 года E-xecutive продала b2b Media (входит в холдинг «Проф-медиа»).

Привлечь дорогую аудиторию пытался и HeadHunter, открыв летом 2005 года проект Headhunter Magazine, позиционировавший себя как онлайн-журнал для топ-менеджеров. Однако наплыва топов не случилось, и в начале 2007 года журнал сменил формат — посетителей стали «кормить» советами по поиску работы. Похоже, компания отказалась от попыток привлечь соискателей высшего разряда.

Жизнь в сообществе

САМАЯ ДОРОГАЯ интернет-аудитория — больные раком легких. За один клик больного по баннеру провайдеры услуг контекстной рекламы берут \$120. Такие деньги готовы платить адвокатские конторы, специализирующиеся на исках против табачных компаний, за адресную доставку своей рекламы.

Поведенческий таргетинг, то есть технология отслеживания перемещения конкретных людей по сети, — один из самых востребованных сегодня маркетинговых инструментов. Он позволяет компаниям с точностью в 100% донести рекламу до тех людей, на которых она рассчитана. Вскоре эта технология может прийти и в онлайн-рекрутмент. По данным **СФ**, сайт hh.ru планирует запустить услугу по поведенческому таргетингу кандидатов. Использование таргетинга, как полагают в hh.ru, позволило бы исправить один серьезный недостаток сайтов по поиску работы. Дело в том, что размещение вакансий на сайте не привлекает внимание самого желанного кандидата — того, кто не ищет работу, но готов рассматривать предложения. Такие кандидаты заходят на job-сайты лишь при крайней необходимости. Знание о том, на какие другие ресурсы регулярно ходит такой кандидат, позволило бы работодателю доносить до него информацию о вакансии персонально.

Возможность «доставать» кандидатов, которые сами не ищут работу, — не един-

Компании столкнулись с системной проблемой: с помощью онлайн-рекрутеров — ни платных, ни тем более бесплатных — невозможно выйти на дорогих специалистов и управленцев

ственный инновационный сервис, который рождается из недовольства заказчиков качеством job-сайтов. Бывшего директора по персоналу компании «Полиграф-оформление» **Аллу Носкову** онлайн-рекрутинговые компании не устраивали тем, что технически не облегчали процесс подбора персонала. «Находя в базе job-сайта кандидата, HR-специалист был вынужден обрабатывать все эти данные вручную, — говорит Алла Носкова. — На это уходила уйма времени». В ответ Алла Носкова создала сайт jobsmarket.ru, который не только хранит вакансии, но и автоматически заносит в базу заказчика информацию обо всех откликах в структурированном виде. Тем самым HR-менеджер освобождается от лишней работы.

Сейчас работодатели могут не только пользоваться современными сервисами, но и прибегать к помощи игроков нового типа. В онлайн-рекрутмент сегодня входят ресурсы, напрямую не связанные с подбором персонала, — профессиональные сообщества. Например, популярный банковский форум bankir.ru уже начал предоставлять услуги по размещению вакансий и стал серьезным конкурентом hh.ru. Причем популярности сайта среди

работодателей ничуть не мешают высокие расценки. Так, за размещение одной вакансии в течение месяца на bankir.ru придется заплатить 3 тыс. руб., в то время как hh.ru просит всего 420 руб.

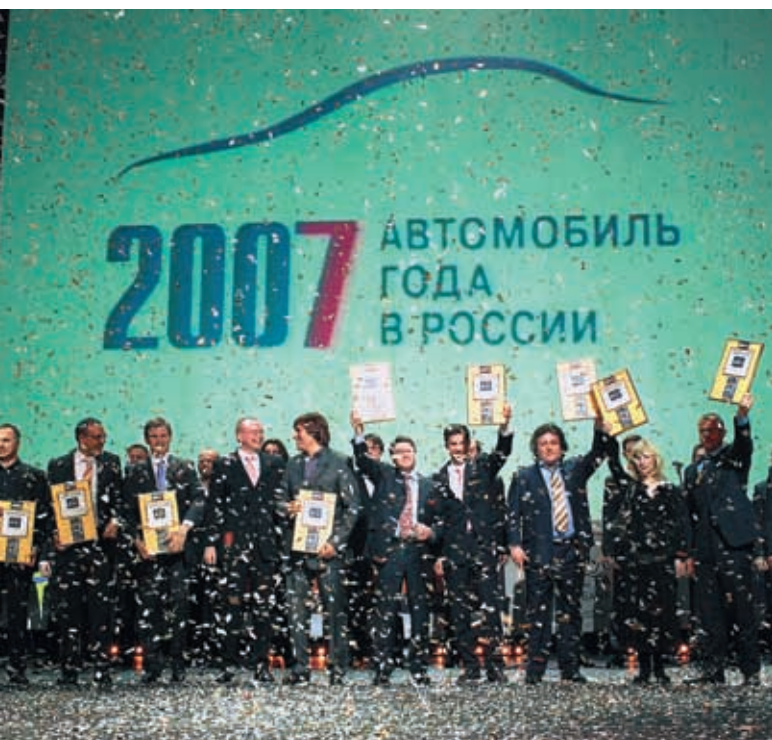
Хорошим источником полезной информации может стать для работодателей moikrug.ru. В конце марта эту социальную сеть купил «Яндекс». По оценкам аналитиков, сумма сделки составила более \$1 млн. «Яндекс» намерен активно развивать сервис «Moikrug работа». Пока на сайте размещено всего лишь 10 500 вакансий, но за последние девять месяцев их число более чем утроилось. Самое важное преимущество moikrug.ru — он может предоставить гораздо больше информации о кандидате, чем обычный рекрутинговый сайт. Профиль пользователя на moikrug.ru представляет собой форму резюме, но с одним добавлением: получив доступ к профилю соискателя, заказчик получает не только информацию о его трудовой биографии и профессиональных достижениях, но и доступ к людям, с которыми он общается. Их можно использовать для проверки рекомендаций кандидата. Причем совершенно бесплатно. **СФ**

Мир сетевой работы

Лидером мирового интернет-рекрутмента является Monster.com: в США, например, он контролирует 14% рынка (оборот за 2006 год — \$1,12 млрд). Его главный конкурент CareerBuilder.com занимает 12% рынка с годовым оборотом около \$700 млн. На третьем месте находится сервис HotJobs.com компании Yahoo!, занимающий 9% рынка. Monster.com является самым дорогим из этих ресурсов. Размещение одной вакансии на нем стоит \$449, в то время как на CareerBuilder.com — \$419, а на HotJobs.com — \$369. Стоимость годового доступа к базе резюме составляет \$9995 у Monster и \$8988 у CareerBuilder.

Несмотря на внушительные показатели, все три гиганта находятся сейчас в весьма незавидном положении: количество посетителей и клиентов падает. За вторую половину 2006 года число посетителей Monster, HotJobs и CareerBuilder сократилось на 23,7%, 18,4% и 7,1% соответственно. Исследование рынка, проведенное компанией Borell, показало, что люди все чаще предпочитают искать работу, пользуясь социальными сетями вроде LinkedIn.com. На долю таких компаний в 2006 году пришлось 64% всей прибыли отрасли, в то время как в 2004 году эта доля составляла 39%. Подлил масла в огонь и еще один весьма популярный ресурс — Jobster.com, который в конце 2006-го решил сделать свои услуги бесплатными и перейти в формат социальной сети. Решение нанесло ощутимый имиджевый ущерб самой бизнес-модели, которой пользуются три крупнейших игрока на рынке интернет-рекрутмента. Чтобы удержать свои доли, крупные компании планируют вложиться в рекламу. Наиболее агрессивно в этом направлении действует Monster, который собирается открыть собственный кабельный канал, посвященный поиску работы.

По информации Begln.ru



АВТОМОБИЛИ ГОДА В РОССИИ НАЗВАНЫ

В Москве в ЦВЗ «Манеж» 30 марта состоялась официальная церемония вручения самой авторитетной автомобильной премии страны — «Автомобиль года в России 2007». В седьмой раз организаторы конкурса собрали представителей ведущих компаний автомобильного рынка для объявления результатов конкурса. Девятнадцать моделей признаны лучшими в своих классах среди всех автомобилей, официально представленных на российском рынке.

Место проведения церемонии подчеркивало статус мероприятия и свидетельствовало о том, что масштаб конкурса и внимание к проекту с каждым годом стремительно возрастают. В «Манеж» пришли руководители представительств зарубежных и отечественных автопроизводителей, официальных дилерских предприятий, представители бизнес-элиты и СМИ, многие известные люди — более 2000 человек. Впервые в рамках церемонии состоялось ежегодное собрание Ассоциации «Российские автомобильные дилеры», на котором собрались свыше ста представителей компаний, являющихся официальными дилерами автопроизводителей.

Всего в конкурсе было представлено 306 моделей автомобилей, из них 117 новинок. В голосовании приняли участие 82302 человека. По результатам исследования Независимой исследовательской компании «КОМКОН», активнее голосовали мужчины (84% мужчин и 16% женщин). Российские автолюбители отдали предпочтение online-голосованию, на втором месте — анкеты, опубликованные в печатных изданиях, и SMS-голосование.

Подробнее на www.automobilgoda.ru



1. Йорг Шрайбер, генеральный директор «Мазда Мотор Рус»; 2. Хенрик Нензен, президент «Форд Мотор Компани Россия»; 3. Вагиф Бикулов, PR-менеджер «Ауди Россия» и Марина Ивановская, главный редактор журнала «Секрет Фирмы»; 4. Сергей Гюрджян, директор по маркетингу (Land Rover) компании «Jaguar Land Rover Россия».

Владимир Безукладников, председатель Оргкомитета конкурса

Ярон М. Видмайер, генеральный директор компании «Континентал Тайрс Рус», эксклюзивного спонсора конкурса



Андрей Королев, глава представительства MasterCard Europe в России, официального спонсора конкурса, и Георгий Горшков, старший вице-президент, директор департамента маркетинга ЗАО «Банк Русский Стандарт», официального спонсора конкурса, поздравляют обладателя кредитной карты «Банк Русский Стандарт-MasterCard»



Татьяна Рукавова, ведущий специалист по связям с общественностью «Тойота Мотор Россия», Томоаки Ниситани, президент «Тойота Мотор Россия», и Константин Блинов, президент компании «Тулес-центр», специального спонсора конкурса



Александр Никонов, директор по продажам «Нью-Йорк Моторс Москва», Аврил Конрой, генеральный директор сети АЗС BP компании «ТНК-ВР», спонсора церемонии, и Дмитрий Гулин, президент Ассоциации «Российские автомобильные дилеры»



Евгений Уфимцев, заместитель генерального директора страхового дома ВСК, официального страховщика церемонии

На правах рекламы



Есть игроки без победы.
Есть победители без игры.



главный приз предоставлен	
специальный спонсор	340 - Тула-Центр
издания, представляющие конкурс	
информационный спонсор	340 - Региональный Раздатчик
генеральный интернет-партнер	
информационные партнеры	
специальный интернет-партнер	
интернет-поддержка	
обработка и анализ данных - независимая исследовательская компания "КОМКО" при содействии Ассоциации "Российская автомобильная дилеры"	

Класс	Победитель
Городские автомобили:	Citroen C2
Малый класс:	Opel Corsa
Малый средний класс:	Mazda 3
Средний класс:	Honda Accord
Бизнес-класс:	Toyota Camry
Представительский класс:	Lexus LS 460
Представительский класс премиум:	Maybach
Купе:	Audi TT
Купе премиум:	Porsche 911 Turbo
Кабриолеты и родстеры:	BMW Z4
Кабриолеты и родстеры премиум:	Ferrari F430 Spider
Универсалы повышенной проходимости:	Subaru Legacy Outback
Легкие внедорожники:	Toyota RAV4
Средние внедорожники:	Audi Q7
Тяжелые внедорожники:	Range Rover Sport
Пикапы:	Nissan Navara
Минивэны:	Ford S-MAX
Малые коммерческие автомобили:	Volkswagen Caddy
Любимая марка:	Toyota
Новинка года:	Volvo S80
Лучший дилер*	«Нью-Йорк Моторс Москва», официальный дилер Ford

* Критерием оценки в данной номинации было количество проданных автомобилей одной марки в 2006 году.

На правах рекламы



Награды получали не только автомобили, но и те, кто их выбирал. Главный приз — роскошный Volvo S40, оборудованный багажником Thule, был разыгран 15 марта в присутствии спонсоров и партнеров конкурса. Он достался Александру Туривному из Новороссийска, который на церемонии получил ключи от автомобиля из рук Алексея Мишкина, директора по маркетингу Volvo Car в России.

Перед официальным началом вечера Александр Каплан, вице-президент по маркетинговым операциям компании ТНК-ВР, спонсора церемонии, рассказал гостям о всех достоинствах бензина Ultimate.

Владимир Безукладников вручает почетный диплом режиссеру церемонии Юрию Королеву.

Оргкомитет конкурса выражает благодарность специальным партнерам церемонии: «Престиж клубу», организовавшему дегустацию сигар, ТД «Арома», ТД «Хорватия», компании «АСТ Интернэшнл», компании «Русский Стандарт Водка», а также компании «Лебедянский», предоставившей премиальные соки «Я» и минеральную воду «Липецкий бювет».



1. Мягкая минеральная вода «Липецкий бювет» и премиальные соки «Я» превосходно утоляют жажду;
2. Гости были в восторге от оригинальных коктейлей на основе водки-премиум «Русский Стандарт»;
3. Сицилийское вино Socgo от «АСТ Интернэшнл» прекрасно дополнило праздничную атмосферу вечера;
4. Гости по достоинству оценили благородный вкус французского коньяка «Нахимов»;
5. Хорватское вино «Плавац» радовало гостей своим изысканным вкусом.

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ



ООО «Континентал Тайрс РУС»
Continental
 ШИНЫ РАЗРАБОТАНЫ В ГЕРМАНИИ



Global Management Challenge

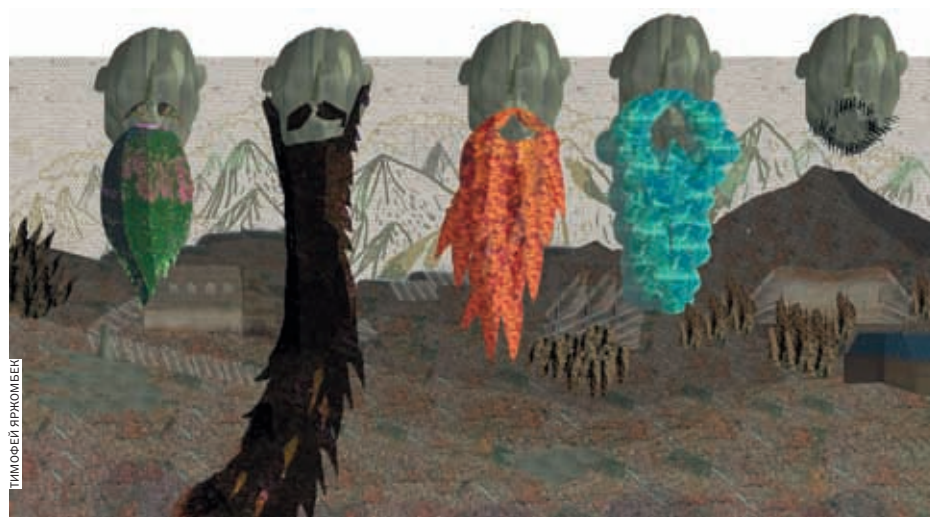
www.globalmanagementchallenge.ru



ПРЕМЬЕРНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ РОССИЙСКОЙ КОМАНДЫ НА МЕЖДУНАРОДНОМ ФИНАЛЕ GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE В МАКАО ЗАПОМНИТСЯ МНОГИМ. И НАДОЛГО — ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ ДО СЛЕДУЮЩЕГО ФИНАЛА В БУХАРЕСТЕ.

текст: Юлия Фуколова

Финальный аккорд



Импозантный португалец Луиш Альвеш Кошта легким движением поправляет влажные волосы. На светлой куртке президента компании SDG, международного организатора Global Management Challenge, видны следы дождя. В Макао с утра зарядил тропический ливень, но, похоже, ни организаторы, ни сами игроки не обратили на это внимания — международный финал GMC обещал много интриг.

Глобальное соревнование по стратегии и менеджменту проводится уже более 20 лет, и уже второй раз международный финал проходит в Макао. Организаторы полюбили этот уголок Китая, где сливаются восточная и западная культуры. К тому же местной игровой индустрии есть чем гордиться — казино Макао уже обогнали по оборотам Лас-Вегас. Команды GMC, кстати, соревнуются на зеленых столах, что тоже весьма символично.

На финальную игру приехали 24 национальные команды, многие из которых уже не раз выигрывали чемпионат. Но российская команда на GMC попала впервые. И ее участники — **Роман Свирновский, Виталий Кузьмин, Анна Пастухова** — были настроены весьма серьезно. «Я бы не сказал, будто наши соперники настолько сильны, что с ними нельзя бороться», — сказал капитан Роман Свирновский.

Правила игры, установленные организаторами, оказались более жесткими, чем на национальном финале. Для отборочного тура команды разделили на четыре подгруппы, и во второй тур выходили лишь по два победителя из каждой. Кроме того, время на принятие решений стремительно сокращалось, и на пятый квартал игрокам давали всего 30 минут.

Одним словом, финал действительно стал захватывающим зрелищем и сломал многие из сложившихся стереотипов GMC. Побед, открытий и разочарований точно хватило на всех.

Стартап номер один

Первый сюрприз появился практически сразу — в воздухе повисло слово «стартап». Если в прошлые годы командам доставались зрелые компании со сложившейся историей, то сейчас им предстояло развивать новый бизнес. Такого в истории международных финалов GMC еще не было.

Управление стартапом — это игра в ситуации неопределенности. Командам предстояло с нуля строить производство, закупать сырье, нанимать персонал... Но самое главное — неизвестен спрос. «Фактически нужно было тыкать пальцем в небо», — говорит Анна Пастухова.

Вообще-то во втором раунде российско-го этапа Global Management Challenge был похожий сценарий. «Справедливости ради нужно отметить, что это не самый удобный вариант для нашей команды, которая более комфортно чувствовала себя в управлении сложившимися компаниями и антикризисном менеджменте», — считает **Денис Конанчук**, один из организаторов GMC в России.

Несмотря на все риски, отборочный тур складывался для россиян неплохо. «Мы оценили рынок как стабильно развиваю-

правила игры

КАЖДАЯ ИЗ КОМАНД-ФИНАЛИСТОВ получила в управление виртуальную FMCG-компанию и должна была развивать ее на протяжении пяти кварталов. Компания могла производить три типа продуктов (от массового до брендового) и продавать их на рынках ЕС, НАФТА и через интернет. Команды получили по 1,5 млн евро и каждый квартал должны были принимать более 60 управленческих решений в области маркетинга, финансов, НИОКР, управления персоналом и т. п. Во второй тур из каждой подгруппы вышли по две команды с наивысшей стоимостью акций. А победителем игры стала команда с самыми дорогими акциями по итогам пяти кварталов финального раунда.

щийся и в соответствии с этим создавали производственную базу, формировали каналы продвижения, управляли ликвидностью, — объяснил Роман Свирновский. — А в последнем туре мы даже увольняли сборщиков для оптимизации расходов и фонда заработной платы, чего раньше не делали».

И вот на дружеском ужине с командами **Педру Альвеш Кошта**, сын президента SDG, забрался на стул и вынул из кармана список победителей. Стоило ему произнести «Russia», как его заглушили радостные крики российских болельщиков. Наша команда заняла второе место в подгруппе, пропустив вперед только Францию. Для новичка это несомненный успех, но расслабляться было рано.

Стартап номер два

Кое-кто из игроков выругался про себя. А может быть, даже и не про себя. Потому что такого не мог предвидеть никто — в качестве последнего задания участники снова получили в управление стартап-проект, причем с теми же параметрами, что и в полуфинале.

«Я присутствовал при раздаче стартовых отчетов и видел реакцию всех команд-суперфиналистов: это было изумление, граничащее с легким ступором», — рассказывает Денис Конанчук. «Я сначала подумал, что произошла какая-то ошибка, и нам просто положили вчерашние отчеты», — описывает свои ощущения Роман Свирновский.

В действиях организаторов была своя изощренная логика. По словам Педру Альвеша Кошты, «стартап» позволил уравнивать шансы всех команд — и новичков, и опытных игроков. К управлению сложившимся бизнесом многие команды уже успели привыкнуть, появились даже традиционные лидеры (например, за последние пять лет китайские команды побеждали три раза). В то время как стартап — это нетри-

виальное испытание, где старые схемы работают не всегда.

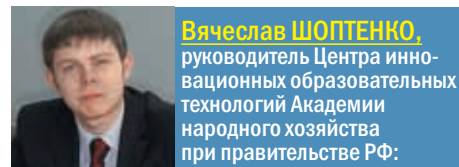
Российские участники учли опыт предыдущего тура — первые два квартала команда шла на первом месте. После получения отчетов по залу даже раскатывался шепот «Russia, Russia». А вот о том, что случилось потом, игроки до сих пор спорят. «Мы переоценили потенциальный спрос и снижали цену слишком медленно, тогда как конкуренты действовали более агрессивно, — объясняет Роман Свирновский. — В результате период снятия сливок закончился очень быстро и сформировался массмаркет. Наша доля рынка и, соответственно, прибыль оказалась ниже, чем у других команд». Начать исправление ситуации удалось в последнем периоде, но было поздно.

В результате победителем стала команда Чехии, а поляки едва сдерживали разочарование, получив почетное второе место. Замыкает тройку лидеров Китай, а Россия оказалась на шестом месте. И все же успех налицо. Как подчеркнул Луиш Альвеш Кошта, «Россия обошла 18 других сильных команд, и это очень хороший результат».

Огни финала

Подводя итоги более чем полугодового чемпионата, организаторы GMC убеждены, что главное, чему за это время научились команды, — побеждать «функциональный эгоизм». «Не у каждого менеджера есть возможность „поручить“ всеми делами предприятия. А GMC — игра для настоящих стратегов, потому что только сбалансированное решение по всем позициям может дать результат», — подтверждает Роман Свирновский.

Кроме того, игроки получили хорошую практику командной работы и убедились, что расчетные модели и аналитика — не самое главное в управлении. «Команды Чехии и Польши 75% времени тратили на обсуждение, на обмен мнениями, на совместную выработку оптимальной страте-



Вячеслав ШОПТЕНКО, руководитель Центра инновационных образовательных технологий Академии народного хозяйства при правительстве РФ:

Как организаторы GMC в России, мы довольны результатами. Российская команда выступила неплохо — она единственной из стран, присоединившихся к проекту в этом году, вышла в суперфинал. В целом же проект удался, о чем говорит как количество команд, так и уровень участников. Даже топ-менеджеры смогли инвестировать собственное время, и это подтвердило, что игра приносит им реальную пользу. Мы также смогли донести идею, что GMC — не только соревновательный, но и образовательный проект, и на нем можно строить учебный процесс. Наконец, этот инструмент оказался крайне интересным для HR-менеджеров. Он позволяет решать целый набор задач, начиная от развития персонала и заканчивая его оценкой и мотивацией. В конце мая официально стартует GMC 2007, он будет существенно модернизирован и дополнен новыми возможностями, которых не было в сезоне 2006 года. Например, мы организуем GMC Corporate (внутрикорпоративные чемпионаты в сетевом и очном режимах) и планируем привлечь корпоративные команды из разных сфер бизнеса. Это позволит еще лучше определить границы использования данного проекта и симуляторов в принципе.

гии, — делится своими наблюдениями Денис Конанчук. — Причем коммуникация велась очень организованно: в команде был модератор, который садился напротив остальных и дирижировал выработкой стратегии. На расчеты и поиск оптимальных решений у Чехии и Польши ушло 10–15 минут, тогда как у других команд — до 30–40. Во многом это и определило исход борьбы».

Но российская команда не собирается останавливаться на достигнутом. «Сначала надо отдохнуть от игры, но вообще-то у меня уже появились реваншистские настроения. Победить очень хочется. А своим ребятам я порекомендовал, если они захотят, возглавить собственные команды — они уже опытные игроки, и это только усилит внутренний чемпионат, — говорит Роман Свирновский. — И если мы не заняли первое место — значит, нам и новым командам есть, к чему стремиться». **СФ**

Результаты международного финала GMC (курс акций, поквартально)

№	СТРАНА	СТАРТ	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	5-й кв.
1	ЧЕХИЯ	0,774	0,581	0,597	0,779	0,799	1,043
2	ПОЛЬША	0,774	0,552	0,534	0,743	0,861	1,006
3	КИТАЙ	0,774	0,573	0,559	0,674	0,747	0,995
4	ФРАНЦИЯ	0,774	0,597	0,566	0,709	0,783	0,900
5	ПОРТУГАЛИЯ	0,774	0,541	0,500	0,799	0,816	0,894
6	РОССИЯ	0,774	0,659	0,655	0,747	0,670	0,817
7	ГЕРМАНИЯ	0,774	0,552	0,391	0,629	0,691	0,814
8	БЕЛЬГИЯ	0,774	0,561	0,586	0,679	0,533	0,652

спроси секрет фирмы



Андрей КОСАРЕВ
Москва

Мини-доходы

Раздумываем над строительством мини-гостиницы на 20–30 мест в Сочи. Насколько выгодным может быть проект?

«Инвестиции в гостиницы окупаются в течение пяти-восьми лет, — предупреждает генеральный директор компании „Дельфин“ Сергей Ромашкин. — Я слышал про особо продвинутых владельцев, которые возвращали деньги за четыре года, но сам таких не встречал». По оценкам специалистов, среднегодовая загрузка отелей в Сочи составляет всего 45%, поскольку зимой многие из них пустуют. Чтобы обеспечить источник дохода в это нелегкое время, некоторые гостиницы сдают часть помещений в аренду. Кроме того, они стараются наладить контакты с туроператорами, занимающимися организацией корпоративных поездок для бизнес-туристов (последние активно путешествуют и в межсезонье). Однако эти варианты подходят скорее для гостиниц, работающих официально, а не под маской частных домовладений.

Главное же, от чего может зависеть успех проекта, — его правильное позиционирование. До сих пор Сочи считался довольно экономичным курортом (хотя в последнее время ситуация начинает меняться). Кроме того, люди привыкли, что частные мини-гостиницы работают в низком ценовом сегменте. По словам исполнительного директора УК «Курорты Кубани» Екатерины Федоровой, ошибка некоторых хозяев заключается в том, что они не скупают на средства и делают номера, что называется, под себя. В результате размещение получается слишком дорогим. «Надо понимать, что сейчас оптимальная цена за двухместный номер в мини-гостинице составляет 1,5 тыс. руб. в сутки. Если она выше, надо быть готовым к снижению оборота», — добавляет Федорова.

Александр ВЕДЕРКИН
Сызрань

Страх ответственности

Что такое страхование D&O? Какие преимущества дает эта услуга?

Страхование D&O (directors and officers liability insurance) — это страхование ответственности топ-менеджеров перед третьими лицами, в первую очередь перед акционерами компании. Согласно ст. 71 закона «Об акционерных обществах», глава компании «несет ответственность перед обществом за убытки, причиненные обществу его действием (бездействием)». При этом даже владелец 1% обыкновенных акций уже вправе предъявить члену совета директоров иск о возмещении убытков. Полисы D&O призваны покрыть расходы на юридическую защиту и урегулирование всех претензий, предъявляемых топ-

менеджеру. В США такую страховку имеют 90–95% крупных компаний: не каждый приглашенный на пост директора согласится принять должность, если корпорация не готова предоставить ему полис D&O. В России первой отечественной компанией, застраховавшей ответственность топ-менеджмента, стал «Вымпелком»: при размещении на NYSE в 1997 году приобретение подобной страховки было обязательным. Согласно оценкам «Эксперт РА», объем российского рынка страхования D&O составляет \$20–40 млн. Ежегодно он прибавляет по 30–40% в основном именно за счет компаний, выходящих на IPO.

Елена ГУСЬКОВА
Челябинск

Возврат подарков

Хотим оплатить сотруднику учебу. Каковы гарантии, что он не уволится после окончания обучения?

Гарантией возврата инвестиций в обучение сотрудников в таком случае является Трудовой кодекс. Согласно статье 249, в случае увольнения сотрудника без уважительных причин он обязан возместить затраты, понесенные работодателем на его обучение. Правда, это правило работает только в том случае, если в трудовом договоре или соглашении об обучении указан срок, в течение которого человек обязан отработать в компании после завершения обучения. Так что если, увольняясь, он не хочет возвращать деньги, которые вы потратили на его обучение, можете смело подавать в суд. Трудовой кодекс оговаривает и размер выплат. Раньше было непонятно, должен ли человек, проработавший некоторое время после прохождения обучения, выплачивать всю сумму или ее часть. ТК в новой редакции устанавливает зависимость суммы возмещения затрат от фактически не отработанного после окончания обучения времени. Например, если вы установили, что работник должен отработать три года, а он отработал только полтора, то человек обязан вернуть половину затрат на обучение. Кроме того, вы можете заранее оговорить размер компенсации в трудовом договоре или соглашении об обучении.

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.

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

«ПАВЛИНИЙ ХВОСТ», «ГУСТОЙ ТУМАН», «КРАСНЫЕ ФЛАЖКИ». МОЖЕТ ПОКАЗАТЬСЯ, ЧТО РЕЧЬ ИДЕТ О НАЗВАНИЯХ ЭКЗОТИЧЕСКИХ ЦВЕТОВ. НО ЭТО — МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ТЕХНИКИ. АВТОРЫ КНИГИ «МАНИПУЛЯЦИИ В ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРАХ» ГОТОВЫ НАУЧИТЬ, КАК ОТ НИХ ЗАЩИЩАТЬСЯ. текст: **ЮЛИЯ ФУКОЛОВА**

Манипулятор по собственному желанию



**Манипуляции
в деловых переговорах:
практика
противодействия**
**Е. СТАЦЕВИЧ, К. ГУЛЕНКОВ,
И. СОРОКИНА**

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007
ОБЛОЖКА / 138 С.

«Да, мы новички на этом рынке. Опыта у нас нет, зато есть желание начать работать и набирать список постоянных клиентов. Поэтому не сомневайтесь, мы в лепешку расшибемся, а сделаем так, чтобы вы остались довольны».

Человек, который на переговорах произносит такую фразу, подкупает своей искренностью. Комфортно, наверное, работать с партнером, который ничего не скрывает. Но не верьте словам — это все наглая манипуляция. Пытаясь расположить партнера к себе, опытный переговорщик использует элементы самокритики, усыпляя вашу бдительность. Чтобы не попасть в его ловушку, нужно поблагодарить за искренность, но задать все запланированные вопросы и собрать исчерпывающую информацию. «Для оказания услуги одного желания мало. Какое образование и опыт у ваших специалистов? Каким оборудованием они располагают?»

Манипуляция, или скрытое воздействие на партнера с целью получить какую-то выгоду, — прием популярный, им пользуются даже дети. Иногда это воздействие видно невооруженным глазом, но во многих случаях подтекст беседы нужно анализировать. Авторы книги «Манипуляции в деловых переговорах: практика противодействия» **Екатерина**

Стацевич, Кирилл Гуленков и Ирина Сорокина для удобства разделили манипулятивные техники (их набралось более ста) на четыре группы. И каждую из глав описали по принципу «техника — пример — вариант противодействия».

Первая из них — это давление на собеседника, когда партнер ведет переговоры с позиции «сверху» и пытается вызвать у него нужные эмоции. Манипулятор искусственно создает цейтнот, тянет резину, пускает пыль в глаза и заявляет «мы вам нужны больше!» — вот далеко не полный арсенал опытного игрока.

Следующая группа техник внешне не столь откровенно циничны, поэтому авторы назвали их «дипломатическими». Они устроены по принципу «мягко стелет, но жестко спат». Названия приемов говорят сами за себя: «Я вами восхищен», «Ради больших перспектив», «Неужели вы консерватор?» и т. п.

Если вторая группа техник направлена на обольщение собеседника, то третья апеллирует

уже к его логике. Манипулятор пытается запутать партнера кривой аргументацией, пускает его по ложному следу или просто пудрит мозги. Вот, к примеру, «спотыкач» — человек рассказывает историю, обрывает ее на самом интересном месте и начинает другую. Но одну из историй он все-таки доводит до конца, развивая в ней выгодную для себя идею.

Наконец, последняя группа манипуляций предполагает привлечение третьих лиц, апелляцию к начальнику, ссылку на авторитеты или на особые обстоятельства и т. д. «На той неделе я встречался с Иваном Ивановичем. Думаю, не согласился бы он с вами, не согласился».

Если кому-то покажется, что теоретического материала в книге недостаточно, то имейте в виду: к ней прилагается DVD-диск с записью тренинга. Авторы, практикующие бизнес-тренеры, «живьем» обучают, как противодействовать манипуляции. Но после прочтения книги и просмотра фильма возникает удивительный эффект. Казалось бы, авторы научили распознавать нехорошие техники и защищаться от них. Но где-то в глубине души возникает смутное желание попробовать их на практике. Так когда мы с вами встречаемся — в четверг или в пятницу? **СФ**

с65

принципы

Михаила Краснова

Президент группы компаний **Verysell** азартен как коллекционер, но расчетлив и прагматичен, когда дело касается бизнеса. Семь лет назад он расширил профиль своего холдинга и помимо дистрибуции **компьютерной техники** занялся системной интеграцией и **управленческим консалтингом**. А свою роль как менеджера видит в том, чтобы налаживать отношения с людьми и уметь работать на чужих деньгах.

Нельзя сказать, чтобы я своими руками ничего не делал. Когда-то даже на «Бейсике» программировал. Но техническое образование я получил экстерном уже в зрелом возрасте. И скорее для повышения эрудиции.

Я гораздо хуже работаю, когда сам себя контролирую. Первые десять лет в бизнесе я был подотчетен совету директоров, следующие несколько лет — сам себе. Сейчас надо мной снова стоит совет директоров. Я достаточно комфортно себя чувствую и в той, и в другой ситуации, но гораздо лучше выполняю задачи (по крайней мере, по срокам), когда понимаю, что мне приходится перед кем-то отчитываться. В сложные периоды легче, когда ты можешь разделить ответственность.

Если будет нужно, научусь толкаться локтями.

Интуиция иногда подводит. За последние семь лет мы провели несколько консолидаций и включили в состав группы десять компаний. Но два проекта из этих десяти оказались неудачными. Наверное, если бы мне интуиция подсказала, что произойдет именно так, я бы не стал их затевать.

Люди всегда думают о плохом, особенно когда речь идет о покупке или слиянии компаний. Но вот событие произошло, негативных последствий не наблюдается, злых намерений у руководства не обнаружилось — и никто об этих опасениях не вспоминает. А вот новая информация опять воспринимается негативно. Видимо, это наша национальная черта — в Европе или США я не наблюдал такого пессимизма. Поэтому я предпочитаю до последнего момента не объявлять о планах, чтобы не усложнять консолидацию. И сообщаю обо всем, когда вопрос уже решен.

В монастырь меня точно не возьмут. Грешен. Но я нормально отношусь к тому, что люди решают уйти из биз-

неса и заняться самосовершенствованием или, скажем, посвятить свою жизнь Богу. У меня самого после десяти лет в бизнесе появилась такая внутренняя установка, что жизнь, к сожалению, небесконечна, поэтому нельзя многие вещи откладывать на будущее, надо стараться успевать все.

Я долго считал каждую копейку, поэтому мне трудно перейти к другим жизненным моделям — скажем, покупать яхты или проигрывать сотни тысяч в казино. Это не мое.

В свое время я поверил друзьям-искусствооведам, которые подсказали: сейчас благоприятный период, и за сравнительно небольшие деньги можно приобретать очень качественные вещи. Так я начал собирать прижизненные издания классиков русской литературы и русскую живопись XX века. Расчет оказался верным. Например, картины за последние пять лет выросли в цене в десять раз.

Боюсь ли я старости? Пока не думал об этом. Мне недавно исполнилось 55 лет, но я совершенно этого не ощущаю.

Я вообще не понимаю, кто такие молодые менеджеры. С людьми 20–30 лет я работаю очень мало, а моим непосредственным подчиненным уже под или даже за сорок.

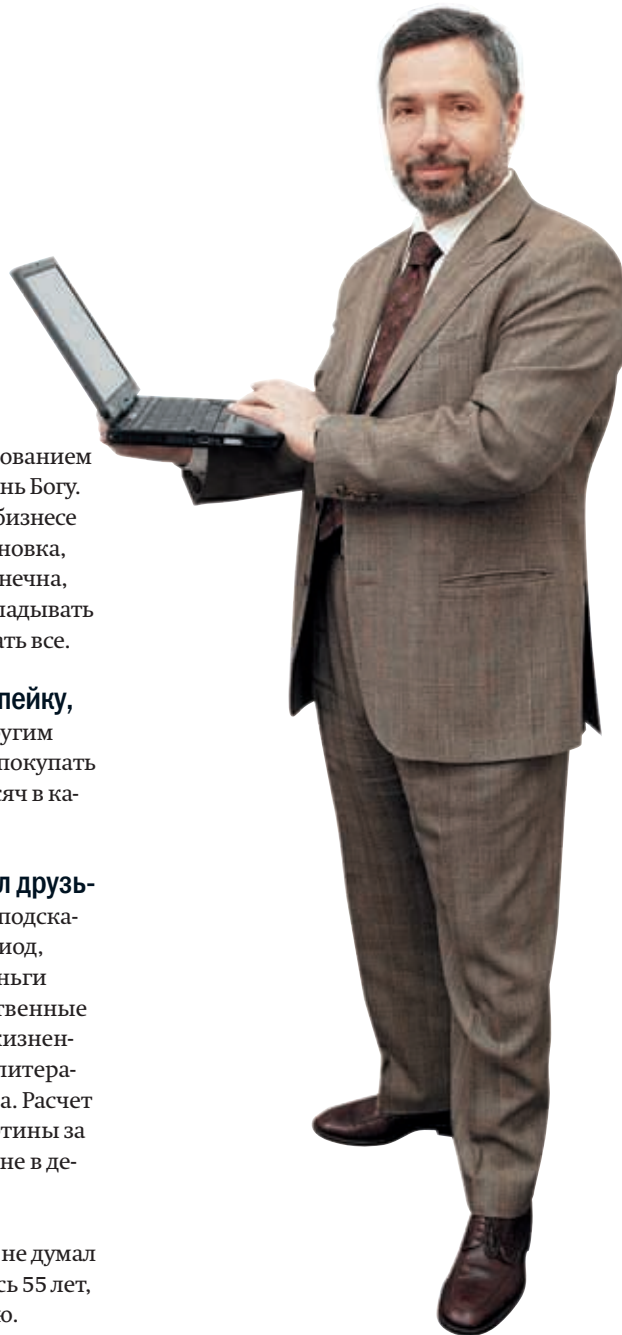
Я достаточно общительный человек, но не чрезмерно. В компании общаюсь в общей сложности с 12–15 сотрудниками, включая аудитора и адвоката. Не утверждаю, что это правильно, просто так получается. Я сумел организовать бизнес так, чтобы иметь меньше прямых контактов. К сожалению, оптимальные семь-восемь человек — это только мечта.

Бывает, меня критикуют за неправильные решения. За то, что слишком долго их принимал или, наоборот,

решал, слишком поспешно. За то, что я был слишком мягок, или за то, что поступил слишком жестко. Всем угодить невозможно.

Выражаться матом иногда очень даже уместно. Это неотъемлемая часть великого русского языка. Но вообще-то вредных привычек у меня нет. Я не курю, пью очень мало.

Кроме детективов, давно ничего не читаю. Не хочу обидеть никого из авторов, но жизнь очень насыщена событиями и эмоциями, поэтому нет ни желания, ни времени обращаться к чужому опыту. Я предпочитаю кино, театр, музыку. **СФ** записала **Юлия Фуколова**



читайте в следующем номере

(в продаже с 14 мая)

частная практика

Полтора года назад компания «Маршрут-ТВ» запустила новый для России проект — телевидение в общественном транспорте. А теперь собирается по привлекательности для рекламодателей конкурировать с федеральными каналами

идеи

Задача этих людей — отслеживать зарождение уличной моды, возникновение новых стилей и моделей поведения. Собранная ими информация становится бесценным знанием для компаний, а сами они — разведчиками эпохи потребления

лаборатория

Компания СРТ, бывший франчайзи сети «Копейка», запускает аптечную сеть-дискаунтер А5. Оправдает ли себя эта модель на фармацевтическом рынке?

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

Секрет фирмы



Лучшие компании делаются с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

«Очаково»: выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. Кроме того, компания пока застрахована убытков благодаря производству слабодкольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно. Алексей Космоловский слишком долго руководил «Очаково»: (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. Более того, **он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений**. Последний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем Космолова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. **Трудно расстаться с главным делом своей жизни**. Наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «Ну продадим мы компанию, заработаем миллиард...» — рассуждает Космолов. — А дальше что с ним делать? Начальница заповодов, **десять лет назад никому бы и в голову не пришло**, что продукция московской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с сетями «Арабат-Престиж», и **elle de beauté**, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию **nouvelle etoile**, разработку которой лично контролировала гендиректор «новой зари» Антонина Витковская. Витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила о приватизации предприятия. Основная доля акций образованного ЗАО перешла в руки старшего руководства, часть осталась в собственности московского правительства, а около 15% достались Антонине Витковской, до этого руководившей отделом разработки заповодов, как утверждает в «новой зари», именно благодаря новому гендиректору **предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться**. Натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. Первым делом Витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями. В качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «МЭР», который по сей день поставляется столичному градоначальнику, по инициативе Витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество, брокер и ко», женский «глянец» ухаживался за очередной романтической историей, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». **Но дивидендов с этого компания не получила**. В 2002 году в Петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «Брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку. Московские парфюмеры решили не судиться, сочтя, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последнего времени в компании **не предпринимали попыток радикальной смены имиджа**. Выпуская привычные «злато скифов» и «анну Каренину», **nouvelle etoile** — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. Пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «Новая Заря» создает собственную сеть магазинов. За последние два года компания открыла семь салонов в Москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «Новую Зарю» хотели купить, но инвесторы, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие **все равно не стали бы продавать**. Четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «Роколора» Владимир Самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. В 2004 году доля «Роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. Промышленные **новации требовали денег**, и Самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «Роколора» инвестиционным компаниям. Удержал его от решительного шага **вовремя полученный кредит от банка**, название которого Самохин не раскрывает, присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично. — комментирует президент «Роколора» — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов». Заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. Компания начинала с производства кремов, но потерпела фиаско: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесценивающее средство «Блонди плюс», Самохин нащупал свою нишу, так появилась серия красок «Роколор». Вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. Период взлета «Роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «Роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. Когда иностранцы начали возвращаться, компания Самохина **набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть**. Сейчас 80% рынка красок для волос контролируют L'Oréal, P&G и Schwarzkopf. «Роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка. Остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и импортных. Проанализировав неудач последних лет, в 2003 году в компании **снова взяли курс на инновационные продукты**, в частности, «Роколор» пробует закрепить в салонах красоты с помощью новой марки «Гланс», планируя вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптечные сети. «Создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «Роколора» Константин Дисперов. — **их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество**, конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно», дамский угодник. «Все продается и покупается, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» Иван Саввиди. После избрания в судому он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. Саввиди пришел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. **Превратившись в собственника «донтабака»**, он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 42% российского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». Экспансия транснациональных корпораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил 990 тыс. Саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давнее ему путевку в жизнь. Иван Саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга России, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «Группа агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. Среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. Однако Саввиди **готов продать что угодно** (например, в августе этого года он уступил футбольный клуб «Ростов» компании «Агрофест-дон»), но не родной завод. «Конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комментирует положение Саввиди. — но теперь будет легче, закончился сложный период преобразования. Производственные цеха, ранее разделенные дном, теперь объединены на одной территории, помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». **Оптимизм в компании зашкаливает**: на «донтабаке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. На фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой Asmolloff, появившейся в прошлом годдо этого последняя новинка была приурочена к миллионному — сигареты «21 век». Теперь же компания обещает выпустить дамские сигареты Super Slims под названием «Тисс». Как заверяет Иван Саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru