

Почему у «Ледово» за три года сменилось тринадцать директоров с. 24
Зачем «Северсталь-авто» брэнд, похожий на крем для солярия с. 16
Что делать производителям DVD, когда их бизнесу придет конец с. 42

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№18 (250) 12.05 — 18.05.2008
sf.kommersant.ru

2,7

 млрд руб.

привлекли управляющие
компании за первый квартал —
в 10 раз меньше,
чем в январе-марте 2007-го.
Время ПИФов прошло? с. 32

ВСЕ В НАШИХ РУКАХ

Что означает management
buy-out по-русски с. 54

ISSN 1727-4177-6
08.018
9 1727 417006





Коммерсантъ. Все в нашей власти.



частная практика



с. 16

РЕБРЭНДИНГ

МАРКА ИЗ СТАЛИ Гендиректор «Северсталь-авто» Вадим Швецов решил выделиться среди автопроизводителей не за счет инноваций, а благодаря ребрендингу

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

В ГЛУБОКОЙ ЗАМОРОЗКЕ В течение нескольких лет группа «Ледово» теряла выручку. Чтобы исправить положение, пришлось уволить большую часть менеджеров, заняться выпуском private label и дистрибуцией чужих марок с. 24

СТРАТЕГИЯ

«НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ВСЕ ВРЕМЯ КОГО-ТО ПОКУПАТЬ» Генеральный директор «САБМиллер Рус» Джеймс Уилсон убежден: покорить российский рынок можно, предложив пивные брэнды, популярные в других странах с. 28

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

ОБЕСЧИСЛЕННЫЕ ПИФЫ Российские управляющие посыпают голову пеплом. Их жадность привлекла жадных клиентов. На падающем фондовом рынке такие инвесторы бегут от ПИФов сломя голову. Чтобы их догнать, управляющим предстоит затянуть пояса и подумать о нормальном маркетинге с. 32

СДЕЛКА

НИШЕВЫЙ ПОХОД Фонд Eagle Russia (ERF) приобрел пакет акций производителя одежды для активного отдыха Bask. Несмотря на интерес инвесторов к направлению outdoor, массовый сегмент рынка останется за транснациональными игроками с. 40

дневник наблюдений с. 06

Удержат ли горькие слезы авиаторов горячее от подорожания / Что подарил прежний глава российского правительства новому / Сколько «квадратов» составит зарплата москвича в 2025 году / Зачем «Мульти-брокер» протянул руку помощи мелким девелоперам / В какую синергетическую игру играют «Руссо-бит-М» и Game Factory Interactive / Зачем группа «Централ партнершип» завела на Украине не только дистрибутора, но и «дочку» / Почему у российских менеджеров в «Фольксваген груп Рус» не срабатывает подушка безопасности / Как безболезненно выбить долги из «Аптечной сети» «36,6»

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

ДИСКОБОРЦЫ CD и DVD скоро будут вытеснены с рынка или превратятся в нишевый товар. Производители таких дисков ищут идеи, чтобы не отправиться вслед за своей продукцией с. 42

WOW Конура под альпийской горкой / Двухколесный велогрузовик / Суппорт для штанов / Песни и пляски в дорогу с. 48

МЫСЛИ

ОГОНЬ ПО КОМЬЮНИТИ В России появился новый вид рейдерства: объектом захвата может стать не только предприятие, но и сообщество в ЖЖ с. 50

МЕТОДЫ

ВЕЧЕР НА РОЛИКАХ Директор саратовской компании «ТВ-Мобиль» Владислав Залесский умеет превращать тесную «Оку» в высокоходный билборд с. 52

СВОЯ ИГРА

ГОРОД ЖДАЛ НОВОСТЕЙ 31-летний Владислав Ницак продал свой бизнес, чтобы вложить все средства в онлайн-проект, который должен превзойти SecondLife с. 53

лаборатория



с. 54

MANAGEMENT BUY-OUT

КАК СТАТЬ МИЛЛИАРДЕРОМ Многомиллиардное соглашение по приобретению «Сибур холдинга» менеджментом компании станет самой крупной и обсуждаемой российской сделкой-2008. На ее примере хорошо видно, что такое российская сделка management buy-out и чем она отличается от западного аналога

СЕРВИС

ИНЖЕНЕРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ Загадка: как умудряются крупные сетевые компании оказывать одинаково качественные услуги по всему миру? Корреспондент «Секрета фирмы» отправился в Италию, где лично наблюдал, как в отелях сети Marriott обучают персонал сервисному поведению с. 60



принципы

Женщина менее авантюристична, более практична — в силу природных качеств. Она меньше настроена на риск ради великого

Ольга Слуцкер с. 64

в блогах с. 50

Считается, что рекламисты обязаны нанимать толпы молодых людей, ведь только они «изобретают будущее». Но постойте! Средний американец меняет за жизнь 13 машин, из них семь — когда ему за 50. Тем, кто ориентируется на молодежь, я могу сказать одно: вы идиоты!

Том Питерс

в колонках

Люди хамят, когда устают. Но если ты не занимаешься физическим трудом, а работаешь, ты устаешь, только если работа нелюбимая. Поэтому не надо заниматься тем, чем вам заниматься противно, — все равно из этого ничего не получится

Евгений Чичваркин с. 51

почта с. 04

спроси Секрет фирмы с. 63

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: iОпе. Информационные технологии 26 мая
Самые открытые компании 2 июня
iОпе. Информационные технологии 30 июня

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

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

Секрет фирмы

№ 18 (250) 12.05 — 18.05.2008

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКЛОВА
специальные корреспонденты КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН
обозреватели ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА
корреспонденты МИХАИЛ БЕЛЯНИН, СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЯЕВА, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО, ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ
тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУТИН (РЕДАКТОР), АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН
билд-редактор ИРИНА МАЙОРОВА
фото-редактор ОЛГА ЕПЛОВА
литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
 ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
 тел. (499) 943–9110, 943–9108; (495) 921–2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
 ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАНОВА; тел. (499) 943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
 тел. (495) 721–1201, факс (495) 721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Куоппа
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
 125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
 Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996
 E-mail: sf@kommersant.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.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», 2008

ПОЧТА sf@kommersant.ru

«В последнее время ваш журнал как-то изменился, новые рубрики появились. Например, „Конкуренция“ — раньше я эту рубрику читал вскользь, если рынок был интересен, а чаще просто пролистывал. Но теперь изучаю внимательно. Про молдавское вино очень понравилось. А теперь вот зацепила последняя статья — про цемент. Сначала обратил внимание на фотографию: такие получились монстры, просто инопланетяне. Потом — на карту с расположением заводов. Наконец вчитался и в текст, хотя довольно далек от этой индустрии. Для человека несведущего все описано довольно грамотно и понятно. Вообще, цементная отрасль, на мой взгляд, явно нерыночная, здесь не работают традиционные законы конкуренции, спроса и предложения, а покупатель не всегда прав. Правила игры диктуют монополисты, и что с этим делать, непонятно. Вот и растут у нас без видимых причин цены на жильё».

Константин Дормашев, Москва

«Золотая пыль»

сф №17(249) 05.05.2008

«Это оптовый склад, а не магазин. Именно такое ощущение создалось после прочтения статьи о новосибирском гибриде посудной лавки и гипермаркета „Посуда-центр“. Владельцы хотят расширяться, завоевывать новые регионы? Очень сомнительно. Сложно представить, что рядовые жители городов будут готовы отправиться на „промышленные окраины“ для того, чтобы прикупить пару тарелок или даже целый сервиз. К тому же разбитые подъездные пути, пыльные картонные коробки на верхних полках и отсутствие какого-либо сервиса вряд ли являются привлекательными чертами для точки продаж. То, что с подобным набором „прелестей“ „Посуда-центр“ и не пытается сунуться в европейскую часть России, понятно, но и планы владельцев по завоеванию территории восточнее Урала выглядят излишне оптимистичными. Да, конкуренция там не так высока, но федеральные сети все с большим аппетитом приглядываются к этим регионам. И даже если новосибирские посудники войдут туда первыми, их весьма скоро попросят подвинуться».

Наталья Сергеева, Красногорск

«В своей тарелке»

сф №17(249) 05.05.2008

«Подозреваю, что инвесторы сильно переоценивают российских дилеров, — говорить о соответствии их бизнеса западным стандартам рано. Это подтвердит любой, кто покупал автомобиль даже у официального дилера, а уж о сервисе и говорить не хочется. Длительные сроки ожидания, продажа очередей, нехватка опций, изменение комплектаций уже заказанных машин — отнюдь не редкость. Да, если драть деньги даже за „установку ковриков“ в салон, то рентабельность будет неплохой. Но я почему-то сомневаюсь, что такие вещи соответствуют европейским стандартам обслуживания, россиянам придется переучивать. Да и на сам российский автомобильный рынок дилеры смотрят чересчур оптимистично. Я не верю, что Россия придет к 800 автомобилям на тысячу человек населения, если уже сейчас многие отказываются от идеи покупки машины из-за безумных пробок».

Алексей Кутафьев

«Сами с деньгами»

сф №16(248) 28.04.2008



Звоните в другие филиалы по единой выгодной цене

Услуга **«Интеграция»** позволит существенно сократить расходы на мобильную связь компаниям с представительствами и филиалами в разных регионах России. С «Интеграцией» коллеги из разных городов России смогут общаться друг с другом по цене местных звонков, то есть звонок коллеге из соседнего офиса будет стоить столько же, сколько сотруднику другого филиала!



Билайн™
сделай бизнес ярче

дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с12



Заправлять самолеты без господдержки у российских авиаторов не получается

Авиаторы нашли свой способ побороть рост цен на нефть и нефтепродукты. Они написали письмо в правительство РФ, в котором предрекают катастрофу гражданской авиации. ТЕКСТ: полина русьева

Запахло керосином

«Мы же только выстроили программы по перевозкам на летний сезон, заключили договоры с туроператорами, провели часть рекламных кампаний, в том числе распродажные акции, а тут бах!» — сетует топ-менеджер одной из ведущих авиакомпаний. В первых числах мая представители авиакомпаний схватились за голову: топливо подорожало на 12,3%. «С осени цены на керосин поднимали трижды, в сумме они возросли на 70%», — говорит генеральный директор авиакомпании SkyExpress Марина Букалова.

Ситуацию усугубляет то, что в большинстве аэропортов работает всего один топливозаправочный комплекс (ТЗК) — монополист, который и устанавливает цены на топливо. Это, конечно, перевозчиков не устраивает, но добиться демополизации они не могут уже несколько лет. Так, по информации участников рынка, маржа ТЗК при перепродаже топлива сегодня колеблется в районе 20%. Однако в майском повышении цен обвинять ТЗК не приходится. Корень зла авиаперевозчики узрели в производителях топлива, увеличивших отпускную цену на продукцию НПЗ. Свое недовольство авиаторы решили не скрывать. После праздников на столе нового премьера должно оказаться жалобно-возмущенное письмо (документ имеется в распоряжении «Коммерсанта») с требованием принять срочные меры. «Наше обращение вызвано глубокой тревогой за дальнейшую судьбу отечественной гражданской авиации, которая в самое ближайшее время может быть поставлена перед лицом острейшего финансового кризиса» — так начинается воззвание, содержание которого разделяют «Аэрофлот», S7, «Трансаэро» и др.

В письме авиаторы предлагают выход: сделать продажи авиатоплива централизованными, чтобы госкомпания («Роснефть» и «Газпром

нефть») начали торговать керосином на специально созданной бирже. «Сейчас все продается адресно, а если бы была обезличенная продажа на бирже, то автоматически сложилась бы ситуация, когда все поставлено в одинаковые условия. Только так все будет прозрачно, и цены пойдут вниз», — говорит глава ТД «Топливное обеспечение аэропортов» Евгений Островский. Нефтяники его мнения не разделяют. «Конечно, можно начать продажи на бирже, но нет никаких гарантий, что топливо будет напрямую попадать к ТЗК, а не посредникам», — высказывается представитель «Газпром нефти».

Сколь бы логичной и красивой, по мнению авиаторов, ни была идея с биржей, будущего у нее, судя по всему, нет. Один из собеседников **СФ** уверен: нефтяные компании ни за что не сдадут позиции. Напротив, сейчас они активно создают дочерние структуры, которые скупают ТЗК либо планируют подобные покупки. По информации **СФ**, «ЛУКОЙЛ-аэро» принадлежит несколько ТЗК аэропортов, в том числе ТЗК Пулково (пополам с «Газпромнефть-аэро»), а «Роснефть» в ближайшее время собирается «многое скупить». Получается прекрасный вертикально интегрированный «рукав» от скважины до крыла самолета.

Директор Института стратегических оценок и анализа Вагиф Гусейнов тоже скептически относится к созданию биржи: «Лобби нефтяников несоизмеримо сильнее, чем у авиаторов. Любое решение, ущемляющее интересы нефтекомпаний, вряд ли будет принято».

В общем, авиакомпаниям в противостоянии с нефтяниками остается, видимо, просто с замиранием сердца ждать, какую же цену те заломают в следующий месяц. И параллельно повышать стоимость своих услуг. Поскольку топливо занимает 40–50% в структуре прямых расходов авиакомпаний, следствием повышения керосинных цен стало удорожание билетов. С 1 мая стоимость перелета выросла в среднем на 10–20%.

Худшее развитие событий предрекает главный редактор портала Avia.ru Роман Гусаров. Он считает, что если в прошлом году объем перевозок вырос на 18%, то в 2008-м рост может составить не более 10%. Если прогноз оправдается, можно будет с уверенностью сказать, что битва между нефтяниками и авиаторами завершилась полным разгромом последних. □



Hiace. Надежно служит Вашим интересам



Toyota Hiace Достойный выбор

Этот микроавтобус с мощным двигателем объемом 2,7 литра одинаково удобен для перевозки грузов и людей: в нем с комфортом размещаются 11 пассажиров и водитель. Благодаря дополнительной климатической установке и современной магнитоле с CD-проигрывателем и 6 динамиками комфорт приобретает новое звучание. Тщательно продуманная конструкция сидений обеспечивает правильную посадку, а ремни безопасности с преднатяжителями обеспечивают защиту каждому в автомобиле. В Toyota Hiace надежно всё. В том числе и то, чего нельзя увидеть глазами: его репутация.



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ TOYOTA

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Каширский (495) 22-100-33; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 22-100-55; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Сокольники (495) 788-5665; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автото (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Волгоград:** Тойота Центр Волгоград (8442) 26-0777. **Воронеж:** Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Кемерово:** Тойота Центр Кемерово (3842) 34-5245. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Минеральные Воды:** Тойота Центр Минеральные Воды (87922) 6-5522. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (831) 275-4334. **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. **Оренбург:** Тойота Центр Оренбург (3532) 99-8877. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Саратов:** Тойота Центр Саратов (8452) 57-0707. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Томск:** Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 292-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛАРУСИ: Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-7775(76).

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (727) 297-9666; Тойота Центр Жетісу (727) 250-1102.

УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПАРТНЕРЫ: Астрахань: Бизнес Кар Каспий (8512) 40-8989. **Барнаул:** СЛК-Моторс Барнаул (3852) 47-8888. **Ижевск:** АСПЭК-Центр (3412) 91-1111. **Иркутск:** Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Калининград:** Виакар Моторс (4012) 30-3101. **Курган:** Оками Курган (3522) 54-6600. **Курск:** Бизнес Кар Курск (4712) 31-9913. **Магнитогорск:** Авторитет-Восток (3519) 30-2126. **Набережные Челны:** РОСЬ АВТО (8552) 70-9525. **Нижневартовск:** Автоуниверсал-Моторс (3466) 29-6396. **Нижний Тагил:** Эни Моторс (3435) 48-0464. **Ноябрьск:** Восток Моторс Ноябрьск (3496) 35-9999. **Омск:** Феникс-Авто (3812) 32-9090. **Рязань:** Инком-Авто (4912) 900-300. **Ставрополь:** Ставрополь-Авто (8652) 29-8696. **Стерлитамак:** Урал-Моторс (3473) 20-3620. **Тверь:** Важная персона – Авто (4822) 76-5253. **Тула:** АВТОПРОМ (4872) 33-2222. **Ульяновск:** Тон-Авто (8422) 61-3437. **Ярославль:** Атлант-М Ярославль (4852) 58-1058.

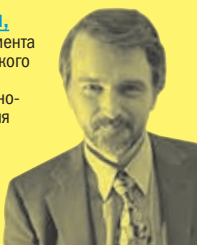
Программы кредитования ЗАО «Тойота Банк» доступны в Москве и Московской области для всех моделей Toyota, официально поставляемых в Россию. За полной информацией об условиях кредитования обращайтесь к представителям ЗАО «Тойота Банк» в салонах официальных дилеров Toyota. ЗАО «Тойота Банк». Лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 3470. www.toyota-bank.ru

СЛУЖБА КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ TOYOTA (звонок бесплатный): 8-800-200-57-75.

Автомобиль, представленный на фото, оборудован дополнительными аксессуарами, не входящими в стандартную комплектацию. На правах рекламы. Товар сертифицирован. Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.

золотые слова

Андрей Клепач,
директор департамента
макроэкономического
прогнозирования
Министерства эконо-
мического развития
и торговли России



”

Я даже не хочу вслух произносить, на сколько придется повысить цены, чтобы достичь заявленного принципа равнодоходности внутренних и экспортных поставок газа ”

На своем последнем заседании правительство РФ утвердило рост тарифов для госмонополий: уже в следующем году на 25% подорожают газ и электроэнергия. И это только начало. Разруливать ситуацию будет не уходящий премьер Виктор Зубков, а новый — Владимир Путин, известный антикризисный менеджер.

Юрий Росляк,
первый заместитель мэра Москвы



”

К 2025 году средняя заработная плата жителей российской столицы достигнет \$4,5 тыс. ”

Столичные власти озаботились благосостоянием москвичей. Между местным правительством, работодателями и профсоюзами, оказывается, действует соглашение, согласно которому компании обязуются наращивать зарплаты сотрудников вслед за инфляцией. Так что каждый житель Москвы сможет на месячную зарплату позволить себе 1 кв. м столичного жилья. Правда, только в нынешних ценах.



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

«Мультиброкер» готов протянуть руку помощи небольшим застройщикам

Как выяснил «Коммерсантъ», компания «Мультиброкер» начала предлагать инновационную для России услугу — помощь застройщикам в получении кредитов. Новинку придумали не от хорошей жизни. ТЕКСТ: ТАТЬЯНА КОМАРОВА

Коттедж для брокера

Пока ипотечный брокер будет заниматься только проектами по строительству малоэтажного недорогого загородного жилья. Залогом по кредиту будет служить земельный участок. «Наши клиенты — это прежде всего малый и средний бизнес, который кредитоваться не умеет, да и не должен уметь», — рассказывает генеральный директор компании «Мультиброкер» Наталья Кирпиченко. — Им приходится доказывать свою состоятельность как застройщика, потому что раньше они занимались другим видом бизнеса».

Небольшим строительным компаниям такие услуги весьма кстати — в условиях кризиса ликвидности банки уменьшили финансирование девелопмента, а получить кредит без портфеля реализованных проектов практически нереально. Не факт, что «Мультиброкеру» удастся изменить тренд. «Мы со скепсисом относимся к такому продукту», — говорит Татьяна Шелягина, финансовый директор инвестиционно-строительного холдинга Rodex Group. По ее мнению, в первую очередь к «Мультиброкеру» прибегают девелоперы, чей бизнес находится на грани дефолта из-за проблем с ликвидностью, а значит, им сложно будет получить кредит даже с помощью посредника.

Сам брокер собирается отсекаать непроходные варианты еще на стадии рассмотрения, а также значительно снизить риски для банка-кредитора. «Мультиброкер» обещает не просто подобрать клиенту подходящий банк, но и сопровождать строительство начиная от составления плана продаж и заканчивая подбором ипотеки для покупателей. Брокер будет участвовать в проектах, предоставляя часть кредитных средств по ставке, на 1–2% превышающей банковскую. «Чтобы к услуге не относились как к халяве», — шутит Наталья Кирпиченко. Застройщикам нужно профинансировать от 20% проекта самостоятельно.

Евгения Колосова, ведущий специалист отдела ипотечного кредитования Московского ипотечного центра, полагает, что у компании есть шанс занять на новом для себя рынке ключевые позиции, поскольку никто еще сопровождением кредитования строителей под залог земли в России не занимался, а сегмент перспективный.

В разгар кризиса экспериментировать «Мультиброкер» принялся неспроста. «Нам, как ипотечному брокеру, нужно, чтобы людям было что купить», — объясняет Наталья Кирпиченко. Когда жилье дорожает и банки сокращают выдачу ипотечных кредитов, клиентов катастрофически не хватает. □

КТО КОГО

Дружба в законе

По информации «Коммерсанта», российские производители компьютерных игр «Руссобит-М» и Game Factory Interactive готовятся к слиянию — в одиночку небольшим игрокам новые ниши не захватить. **текст: Юлия Семеркина**

В индустрии компьютерных игр настоящий M&A-бум. В декабре 2007 года четыре игровые компании — Nival Online, Nikita Online, IT Territory и TimeZero — объединились в холдинг Astrum, который занимается развитием направления онлайн-игр. Сейчас ИК «Финам», владелец одного из крупнейших издателей игр «Бука», ведет переговоры о его продаже стратегическим инвесторам. Консолидация помогает компаниям в борьбе за лицензии на популярные иностранные игры — за последние несколько лет цена на них выросла со \$100 тыс. до \$1 млн.

«Руссобит-М» и GFI уже начали создание управляющей структуры ООО «Бествэй», контроль над которой получит «Руссобит» (по результатам 2007 года выручка «Руссобит-М» составила около \$32 млн, GFI — около \$5 млн). Однако пока компании сохраняют некую автономность — в GFI объясняют это тем, что у компаний слишком разная внутренняя структура. С одной стороны, «строгая вертикаль» крупного «Руссобита», с другой — сеть небольших и практически независимых подразделений GFI.

Основной причиной слияния в GFI называют желание выйти на новый для компаний рынок онлайн-игр. В первую очередь это MMORPG (многопользовательские) и casual (быстрые, они же офисные) игры.

В 2007 году объем российского рынка компьютерных игр оценивался в \$430–450 млн, на многопользовательские пришлось около \$60 млн и \$10–15 млн отхватил casual. Но, по оценкам GFI, этот сегмент еще не поделен, а рост его составляет до 100% в год. Параллельно холдинг собирается осваивать цифровую дистрибуцию обычных компьютерных игр — по прогнозам, в 2010 году до 40% всех игр в России будут скачиваться через интернет. GFI одним из первых организовал в России интернет-магазин GamePitStop.ru и сейчас является лидером сегмента.

«Объединение даст синергетический эффект, например, его участники сэкономят на продвижении игр», — считает аналитик iKS-Consulting Елена Крылова. Но сомнительно, что это изменит расстановку сил на рынке — размеры маловаты. «Индустрия вряд ли как-нибудь отреагирует на шаг GFI и „Руссобита-М“ — компании не входят в число лидеров», — отмечает вице-президент компании „Акелла“ Владимир Кудр. — Кто-то объединяется с целью повышения конкурентоспособности, другие — для привлечения инвестиций, третьи желают выйти на IPO. В случае с GFI и „Руссобит-М“ сам факт слияния не принесет ни одного из этих результатов».

Дело в том, что эти компании уже нескольких лет работают исключительно в паре. У GFI имеются долгосрочные контракты с несколькими иностранными разработчиками, а адаптированные и готовые к изданию игры компания продает «Руссобиту» для дистрибуции и продвижения. Похоже, времена неофициальной дружбы на разогревающемся рынке уходят в прошлое — настает время узаконить отношения. □

Это моя команда!

Наша команда молодая и динамичная!

Молодость и динамичность свойственны и новому лазерному принтеру Brother, только что купленному для работы в нашем дружном коллективе. А еще мы выбрали его за надежность — мы доверяем ему в той же степени, что и друг другу!

100th
Anniversary
1908–2008
100 лет на рынке

Бесплатные телефоны «горячей линии»: 8 (495) 510 6 510 (для звонков из г. Москва)
8 (800) 700 08 09 (для звонков из других городов)
Найдите ближайшего розничного партнера Brother на www.brother.ru в разделе «Где купить?»

HL-2140R

Монохромный лазерный принтер
для дома и малого офиса

Москва

«МИР» (495) 780-0000
«Техносила» (495) 777-8-777
«Медиа Маркт» в «Мега» Белая Дача (495) 662-1100
«Медиа Маркт» в ТЦ «Рамстор Сити» (499) 503-0100
«Медиа Маркт» в ТЦ «Рамстор Калитолий» (499) 503-6800
«Медиа Маркт» в ТЦ «Рамстор» на Севастопольском (495) 662-4100
«Медиа Маркт» в ТЦ «Рамстор» на Каширском шоссе (495) 967-9100

«Стартмастер» (495) 785-8-555
«Белый Ветер — ЦИФРОВОЙ» (495) 730-3030

Санкт - Петербург

«Медиа Маркт» в ТЦ «РАДУГА» (812) 448-1100
«Медиа Маркт» в ТЦ «Юго-Запад» (812) 363-2600
«Медиа Маркт» в ТЦ «МЕГА» на ДЫБЕНКО (812) 448-2100
«Медиа Маркт» в «Рамсторе» на Пионерской (812) 363-3600

«Кей» (812) 074
«МИР» 8 (800) 200-2800
«Калинка» (812) 380-9080
«Телемакс» (812) 703-1033
«Техносила» (812) 333-1-333
«Стартмастер» 8 (800) 555-8-555
«Компьютерный мир» (812) 333-0033
«Белый Ветер — ЦИФРОВОЙ» 8 (800) 555-3030

brother
at your side
www.brother.ru

три вопроса

Гендиректор группы компаний «Централ партнершип» Рубен Дишдишян рассказал, как его новая дочерняя компания на Украине будет захватывать местный рынок.



«Секрет фирмы»: Почему вы создали «дочку» на Украине?

РД: Рубен Дишдишян: Это быстрорастущий рынок, на котором сейчас происходят серьезные изменения. Собственная компания позволит нам оперативно на них реагировать — это касается как проката фильмов, так и производства картин на Украине.

СФ: Но у вас же есть на Украине свой дистрибутор — независимая компания «Централ партнершип Украина».

РД: Открытие дочерней компании на Украине не означает автоматического прекращения отношений с нашим местным дистрибутором. Сейчас мы очень плотно с ним работаем и пока не планируем отказываться от сотрудничества.

СФ: Производством фильмов будет заниматься новая компания?

РД: Конечно. Уже в этом году мы планируем запустить фильм с Константином Хабенским и Инной Чуриковой «Марафон», съемки будут идти в Крыму. Сейчас мы ведем переговоры с украинскими продюсерами. А действие «Стритрейсеров-2», для которых сейчас пишется сценарий, полностью происходит в Киеве. И сниматься эта картина, естественно, будет там же.



Сменив тактику в отношениях с дилерами, Денис Петрунин оказался под огнем мелких игроков

«Фольксваген груп Рус», возможно, перестанет быть единственным из представительств зарубежных автоконцернов с российскими топ-менеджерами во главе. По информации «Коммерсанта», вслед за гендиректором Оскаром Ахмедовым представительство может покинуть руководитель марки Volkswagen Денис Петрунин. **ТЕКСТ:** павел куликов

Россияне на обочине

По сведениям нескольких дилеров концерна Volkswagen, Денис Петрунин может оставить свой пост с 1 июля. Руководителем одноименной марки в России он стал год назад, сменив на этом посту Ханса-Дитера Келлера. Петрунин стал вторым российским топ-менеджером в компании после ее гендиректора Оскара Ахмедова, который возглавил российский Volkswagen летом 2006 года, также сменив немецкого менеджера — Рони Мюллера.

Ставка на российских менеджеров была неслучайна. До того как возглавить представительство, Оскар Ахмедов несколько лет руководил маркой Audi, увеличил ее продажи в сто раз и вывел на первое место в премиальном сегменте. Именно Ахмедов пригласил Дениса Петрунина из «Северсталь-авто» возглавить марку Volkswagen.

Результаты работы Петрунина тоже впечатляют: с 2006-го по 2007 год сеть «Северсталь-авто» увеличилась с 221 до 340 дилерских центров. За счет реформ в дилерской сети Volkswagen собирался решить свою самую большую проблему — нарастить продажи. Автозавод, построенный немцами в Калужской области, рассчитан на выпуск 115 тыс. машин в год, а в 2007 году в России было продано лишь 32 тыс. автомобилей Volkswagen.

Компания прежде делала упор на развитие сотрудничества с небольшими дилерами, считая их более лояльными марке. Петрунин сменил тактику, завязав контакты с крупными компаниями: с момента его прихода в Volkswagen дилерами марки стали холдинги «Рольф», «Гема» и Major. Менеджер ужесточил требования к своим партнерам — для крупных дилеров они оказались приемлемыми, но у мелких вызвали недовольство.

Эпоха русских менеджеров быстро прошла — с 1 апреля 2008 года гендиректором «Фольксваген груп Рус» стал Мартин Ян, а теперь закатывается и звезда Петрунина. «Я слышал об анонимных письмах в адрес представительства Volkswagen от дилеров, недовольных политикой Петрунина», — говорит руководитель проекта Auto-dealer.ru Олег Дацкив. — Но если штаб-квартира пойдет у дилеров на поводу, это будет неправильно». По мнению Дацкива, у Volkswagen нет объективных причин отстранять Петрунина от дел. В 2007 году продажи марки росли вместе с рынком — на 67%, но это результаты работы его предшественника. Усилия российского менеджера можно будет оценить лишь по итогам 2008 года. □



Включай Акадо

АКАДО – имя, объединившее бренды АКАДО и КОМКОР.

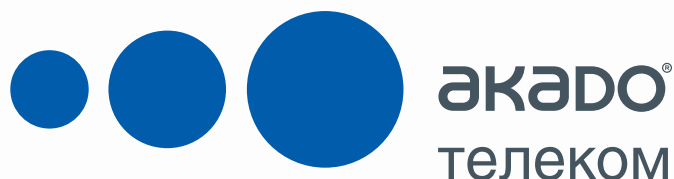
АКАДО – это символ насыщенной жизни, надежности и оптимизма, преимуществ для каждого клиента.

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

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

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

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



«Дистрибуторы зачастую выживают за счет мелких сетей и независимых аптек, а с крупными игроками иногда вынуждены работать себе в убыток»

СФ №15/2008, стр. 20–25



«Аптечная сеть 36'6» под угрозой судебного разбирательства начала выплачивать долг одному из своих дистрибуторов. Для перегруженной долгами компании это очень некстати. ТЕКСТ: екатерина трофимова

Лекарство от суда

Фармацевтический дистрибутор «Морон» в декабре 2007 года обратился в арбитражный суд Москвы с претензией к «Аптечной сети 36'6», задолжавшей поставщику в общей сложности 128,4 млн руб. Слушание было намечено на май 2008 года, но до судебного разбирательства дело так и не дошло — 5 мая между компаниями подписано мировое соглашение. Половина долга уже выплачена, сроки погашения оставшейся части не раскрываются.

«36'6» не единственный представитель фармацевтической розницы, попавший в немилость у «Морона». На сайте арбитражного суда есть информация и о других исках дистрибутора, в том числе к региональным сетям. Такая судебная активность объясняется переменами в составе акционеров компании. В конце марта текущего года финский холдинг Otiola-KD подписал соглашение о приобретении 75% акций «Морона» у его прежних владельцев **Игоря** и **Олега Яньковых**. В преддверии сделки дистрибутору необходимо официально «засветить» долги других компаний, чтобы приплюсовать их в свои активы. По словам гендиректора «Морона» **Олега Янькова**, сотрудничество с «36'6» будет продолжено, уже ведутся переговоры о дальнейшей совместной работе.

«Сейчас на рынке такая ситуация, когда неплатежи и задержки платежей — обычная проблема для дистрибутора. И это относится не только к „36'6“, — напоминает генеральный директор агентства «Фармэксперт» **Николай Демидов**. Но положение крупнейшей аптечной сети осложняется высокой долговой нагрузкой — на конец 2007 года совокупный чистый долг компании достиг \$271 млн. Ее неофициальная задолженность перед поставщиками, по словам гендиректора DSM Group **Александра Кузина**,

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Лидер розничного фармрынка России «Аптечная сеть 36'6» сумела потеснить конкурентов за счет активной экспансии, в основном скупая других игроков. К концу 2007 года сеть насчитывала 1224 точки, а ее оборот, по предварительным данным, составил \$871,9 млн. Но столь бурный рост был обеспечен заемными средствами, и долговая нагрузка компании достигла критического уровня — \$271 млн (в 11 раз больше, чем ее EBITDA). Теперь «36'6» вынуждена искать пути выхода из долговой ямы: приостановила экспансию, сокращает расходы, закрывает убыточные аптеки и продает непрофильные активы.



Дистрибуторы «36'6» могут оставить сеть без лекарств

также измеряется несколькими сотнями миллионов долларов. Инцидент с «Мороном», которому судебной угрозой удалось добиться хотя бы частичного возврата средств, может стать заразительным примером для других дистрибуторов.

По информации участников рынка, о подобном шаге уже задумывается «Катрен». Правда, директор московского региона компании «Катрен» **Александр Калинин** слухи опровергает: «У нас рабочие отношения с „36,6“. Это наш стратегический партнер». Не предъявляют пока претензий к сети и лидеры рынка — «СИА интернешнл» и «Протек». Но последнее обстоятельство,

по мнению Николая Демидова, вовсе не удивительно: «Возможно, сеть направляет свои финансовые ресурсы на обеспечение поставок со стороны крупнейших дистрибуторов, отдавая меньший приоритет компаниям помельче».

Есть в этой ситуации и другая опасность. Поскольку судебное разбирательство — дело затратное и хлопотное, а положительный результат не гарантирован, дистрибуторы могут просто прекратить поставлять должнику товар без предоплаты. «Если доверие пропадет, им не станут отгружать продукцию, полки оголятся и все», — прогнозирует **Александр Кузин**. **СФ**

Chevrolet дарит год спокойного сна

КАСКО
в подарок



ОАО «Альфа-Банк» самостоятельно принимает решение
о предоставлении либо отказе в предоставлении кредита.

Реклама. Товар сертифицирован.

Можете не волноваться за сохранность вашего нового вседорожника — универсального Chevrolet Captiva. С 1 апреля по 30 июня Chevrolet, иностранный автомобильный бренд №1 в России в 2007 году*, дарит добровольное страхование КАСКО каждому покупателю автомобиля Captiva, Lacetti, Spark, Aveo (в кузове седан), Rezzo или Epica. Можете спать спокойно: теперь вам не о чем беспокоиться.



www.chevrolet.ru

Горячая линия: 8 800 200 0076



Spark



Aveo



Lacetti sedan



Lacetti hatchback



Lacetti wagon



Rezzo



Epica



Программа автокредитования GM Finance. Подробности на горячей линии Chevrolet: 8 800 200 0076
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998 г.

Предложение действительно на 1 годовой период страхования в ОСАО «Ингосстрах» с условием покрытия покупателем за свой счет материального ущерба, причиненного автомобилю, в размере до 12 999 руб. Специальное предложение действительно на Chevrolet Spark, Aveo (только в кузове седан), Lacetti, Rezzo, Epica, Captiva, приобретенные у официального дилера Chevrolet в период с 02.04.08 по 30.06.08. КАСКО в подарок означает, что страхователю, уплатившему страховую премию по договору страхования, соответствующему условиям страховой программы «Дженерал моторс», предоставляется денежная компенсация от стоимости автомобиля в размере такой страховой премии. ОСАО «Ингосстрах». Лицензия Росстрахнадзора С №0928 77.

Данное предложение не распространяется на Chevrolet Spark A5LG500, A5LG504, Chevrolet Lacetti X4MB514/X4MB5140, X5MB514/X5MB5140, X4MB51C/X4MB51C0, X5MB51C/X5MB51C0, X4MS55C/X4MS55C0.

* По результатам продаж 2007 года среди иностранных автомобилей Chevrolet стал самым продаваемым брендом в России, по данным Комитета автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса в РФ.



Миграция на платформу Windows Server позволила ОАО «АКРИХИН»

В одной из крупнейших российских фармацевтических компаний возникла необходимость в расширенных возможностях почтовой системы. Кроме того, компания стремилась минимизировать стоимость владения ИТ-инфраструктурой. После перехода к использованию решения на базе Microsoft Windows Server 2003 компания консолидировала и модернизировала свою ИТ-инфраструктуру, при этом существенно сократив издержки на ее обслуживание. При реализации решения была развернута служба каталогов Active Directory под управлением Windows Server 2003, что позволило организовать более эффективное управление учетными записями пользователей.

О компании

Открытое акционерное общество (ОАО) «АКРИХИН» – одно из крупнейших в Российской Федерации предприятий по выпуску готовых лекарственных средств. Со времени своего основания ОАО «АКРИХИН» в общей сложности произвело более 600 наименований фармацевтической продукции в виде активных субстанций, полупродуктов и готовых лекарств. На сегодня около 70% продукции предприятия выпускается в соответствии с фармацевтическими стандартами GMP. Миссия компании – приносить пользу обществу, предлагая современные, эффективные и качественные лекарственные препараты. На предприятии работают более 1500 человек. Производственные мощности предприятия расположены в подмосковном городе Старая Купавна. В Москве расположен центральный офис, где работают около 80 человек.

Ситуация

На производственном предприятии ОАО «АКРИХИН» 270 рабочих мест пользователей. В ИТ-инфраструктуре предприятия использовались несколько серверов на базе Novell NetWare 6.5, включавшие в себя службу каталога, сервера печати, файловый сервер, а также службу DHCP. Выделенный под корпоративную почту сервер предприятия представлял собой решение на базе Windows NT и Exchange 5.5, на котором велся отдельный список пользователей, не синхронизованный с каталогом пользователей Novell. Используемое для почтовой системы серверное оборудование за продолжительный период эксплуатации функционально устарело и не обеспечивало производительности, достаточной для обслуживания всех пользователей. Частичное обновление модулей сервера было затруднено из-за отсутствия необходимых компонентов (совместимые компоненты уже не выпускаются). Клиентами Exchange Server 5.5 были только пользователи производственного предприятия.

«Пользователи московского представительства не могли использовать подключения к серверу Exchange из-за отсутствия доступа к центральному офису и необходимости создания дорогостоящего канала VPN. В связи с этим пользователи представительства в Москве вынуждены арендовать почтовую службу у сторонней компании. Все сообщения, адресованные пользователям московского подразделения, пересылались сервером Exchange на арендованный сервер, что приводило к дополнительному трафику, – рассказывает Владимир Пшенин, руководитель сектора системного администрирования компании ОАО «АКРИХИН». – Используемые клиентские почтовые программы Outlook Express взаимодействовали с почтовым сервером по протоколу POP3».

Основная почтовая информация, включая контакты пользователей, хранилась локально на рабочих станциях. В компании не использовался единый список контактов всех сотрудников организации. Каждый пользователь вел свою локальную адресную книгу, которая не всегда содержала актуальный и полный список контактов. В случае поломки рабочей станции вся почтовая информация пользователя могла быть потеряна. Не применялись и средства календарного планирования. Большое количество нежелательных почтовых сообщений увеличивало расходы компании (трафик, дополнительное дисковое пространство). Почтовые вирусы приводили к остановке в работе и угрозе потери пользовательских данных.

Несмотря на то что более половины рабочих станций использовали операционные системы Windows 2000 или Windows XP, разрешение имен в локальной сети осуществлялось при помощи протокола NetBIOS. С учетом того, что NetBIOS предназначен для работы в небольших сетях, его использование приводило к повышенной загрузке внутри сети. В тех случаях, когда возможностей протокола NetBIOS было недостаточно, на каждой рабочей станции использовались локальные файлы hosts, в которых IP-адреса отображены в имена NetBIOS, что существенно затрудняло гибкость и управляемость системы и приводило к большим административным затратам.

Для организации доступа пользователей в Интернет применялась служба

Proxy Server 2.0, которая также осуществляла функцию кэширования информации при обращении в Интернет. Служба была развернута на том же сервере, где и почтовая система Exchange Server 5.5, и также не могла использовать список пользователей Novell.

Распространение обновлений безопасности операционных систем и приложений на рабочих станциях было затруднено из-за большой территориальной распределенности предприятия и отсутствия системы единого управления этим процессом. Все обновления выполнялись вручную и были возможны только в течение рабочего времени, из-за чего работу конечных пользователей приходилось периодически останавливать.

«Пользовательские компьютеры расположены на достаточно большой территории предприятия. Более того, по соображениям безопасности доступ к некоторым подразделениям ограничен и затруднен даже для системных администраторов, – продолжает рассказ Владимир Пшенин. – Поэтому процесс установки только наиболее критичных обновлений занимал более месяца. При этом планирование и согласование административных работ по обновлению системы отнимало значительное количество времени системных администраторов».

Старое оборудование не обеспечивало необходимого качества работы почтовой системы. Затраты на поддержание в актуальном состоянии нескольких списков пользователей создавали существенные сложности в администрировании системы и обеспечении ее безопасности. Была поставлена задача перехода на новое оборудование. Старые приложения на новых серверах могли просто не заработать ввиду отсутствия поддержки современного оборудования. Требовались средства календарного планирования, возможность безопасного внешнего доступа к почтовой системе без организации VPN-соединения и возможность управления доступом пользователей к сети Интернет.

Решение

Развертывание нового решения было выполнено специалистами Softline Consulting Services. Для реализации решения было закуплено программное обеспечение Microsoft: Windows Server 2003 Standard, Exchange Server 2003 Standard, ISA Server 2004 Standard, а также операционные системы Windows для рабочих станций и необходимое количество лицензий клиентского доступа Exchange Server 2003.

«При осуществлении проекта миграции совместно с заказчиком было принято решение использовать исключительно стандартные инструменты миграции компании Microsoft, – рассказывает Андрей Махалкин, руководитель отдела инфраструктурных решений компании Softline Consulting Services. – Синхронизация пользовательских учетных записей и групп каталога Novell NetWare обеспечивалась службой Microsoft Directory Synchronization Services – служба синхронизации каталогов Microsoft. Перенос информации с почтового сервера Exchange 5.5 в новую систему выполнялся также при помощи стандартной утилиты, входящей в поставку Exchange 2003 – Мастер миграции серверов Exchange, обеспечивающий перенос системной информации и почтовых ящиков с сервера Exchange 5.5. на сервер Exchange 2003».

В ходе проекта серверы Novell NetWare были полностью выведены из эксплуатации, список пользователей и членство в группах безопасности перенесены в службу каталогов Active Directory. Файловый сервер, сервер печати мигрированы на серверы под управлением Windows Server 2003 с сохранением всех существующих прав доступа.

Службы DHCP и DNS были развернуты в отказоустойчивой конфигурации. Это позволило полностью отказаться от использования файлов hosts, что существенно сократило затраты на обслуживание ИТ-инфраструктуры.

Развернута новая почтовая система Microsoft Exchange Server 2003. Настроено соответствие существующих почтовых ящиков пользователей и мигрированных с системы Novell учетных записей. Таким образом, отпала необходимость вести параллельно два списка пользователей. На сервере, выделенном

повысить управляемость ИТ-среды

под Exchange 2003, развернуто приложение McAfee Group Shield, обеспечивающее проверку на вирусы хранилища почтового сервера. Также развернуто приложение Symantec AV Corporate Edition, обеспечивающее антивирусную защиту рабочих станций.

Миграция серверной части почтовой организации прошла достаточно быстро. Наибольшие временные затраты были связаны с переносом старой пользовательской информации с рабочих станций на новый файловый и почтовый серверы. Следует отметить, что перевод ИТ-инфраструктуры предприятия на новое решение проводился таким образом, что работа предприятия не прерывалась и переход не мешал работе пользователей.

«Раньше многое приходилось настраивать вручную. Сейчас мы вполне можем сказать, что имеем дело с расширенной автоматизацией процессов управления серверами и пользователями компании», — добавляет Владимир Пшенин.

Для того чтобы обеспечить максимальное использование возможностей Microsoft Exchange Server 2003, на всех рабочих местах был установлен Microsoft Outlook 2003. Настроен безопасный доступ внешних пользователей к почтовой системе с помощью Outlook Web Access. Это позволило использовать средства календарного планирования, причем как для сотрудников производственного предприятия, так и для пользователей в московском офисе компании. Пользовательская почтовая информация была перенесена с рабочих станций на новый сервер, что, в свою очередь, позволило использовать централизованное резервное копирование этой бизнес-критичной информации.

Сотрудники получили возможность использования глобального адресного списка, а также ведения единого списка общих контактов — внешних партнеров организации.

Безопасный доступ пользователей в Интернет обеспечил Microsoft ISA Server 2004. Кроме того, средства ISA Server 2004 обеспечивают безопасную аутентификацию пользователей Outlook Web Access. Для различных групп пользователей предоставлены только необходимые им для работы ресурсы и службы Интернет. На сервере ISA Server 2004 в ходе реализации решения развернуты приложения McAfee Security Shield — антивирусное программное обеспечение и McAfee Spam Killer, обеспечивший защиту от спама.

Внедрена служба автоматического обновления программного обеспечения WSUS. Благодаря этому появилась возможность производить централизованное и оперативное обновление установленного программного обеспечения Microsoft.

«В настоящее время наши серверы надежно защищены от хакерских вторжений, и мы не беспокоимся за сохранность наших данных. Регулярное обновление установленного программного обеспечения решает все проблемы с опасными уязвимостями, о которых так часто слышат современные пользователи персональных компьютеров», — объясняет Владимир Пшенин.

Результаты

«Благодаря развертыванию решения от Microsoft наша компания получила недорогое, несложное в освоении и многофункциональное решение, обеспечивающее интеграцию с Active Directory и возможность безопасного использования Outlook Web Access. Все это позволило качественно повысить экономичность ИТ-инфраструктуры компании и сделать ее более надежной, удобной и консолидированной», — говорит Владимир Пшенин.

Были освобождены серверы, на которых располагались системы Novell и Windows NT. Новое решение обеспечило 4 сервера и 270 клиентских рабочих станций новыми возможностями.

Модернизация ИТ-инфраструктуры компании ОАО «АКРИХИ» позволила:

- Обеспечить сотрудников возможностями полноценного доступа к корпоративному почтовому сервису. Очень востребованы такие функции, как Outlook Web Access.

- Повысить безопасность и управляемость ИТ-инфраструктуры. Средства Microsoft Windows Server 2003 позволяют централизованно контролировать всю инфраструктуру и избавляют от необходимости вести два списка пользователей. «Возможности, появившиеся с внедрением Windows Server 2003, Active Directory и Exchange 2003, намного превосходят возможности предыдущей ИТ-инфраструктуры. Достаточно просто оценить, насколько изменилась нагрузка на системных администраторов с переходом к Active Directory под управлением Windows Server 2003 — раньше в компании необходимо было постоянно осуществлять крайне неудобное регулярное обслуживание пользователей. Сейчас наши системные администраторы легко и быстро обслуживают все учетные записи пользователей, а освободившееся время используют для внедрения новых технологий, преимущественно касающихся нашей специфической сферы деятельности», — комментирует Владимир Пшенин.

Достигнуть этого позволили удобные средства управления Windows Server 2003. Например, внести изменения в политику безопасности на контроллере домена Active Directory намного проще, чем исправлять права доступа на каждом компьютере в отдельности. При добавлении пользователя в каталог Active Directory одновременно создается электронный почтовый ящик. В большинстве случаев для настройки всех прав пользователя достаточно указать принадлежность пользователя к одной из существующих групп. Взаимная интеграция продуктов Microsoft существенно облегчила процесс развертывания. При развертывании не требовалось дополнительного программного обеспечения для совмещения тех или иных программных продуктов.

Новая серверная почтовая система Microsoft Exchange Server 2003 легко интегрировалась в ИТ-инфраструктуру компании, сделав процесс использования корпоративной почты простым и эффективным. В планах компании ОАО «АКРИХИ» — долгосрочное сотрудничество с Softline Consulting Services, а именно модернизация ИТ-инфраструктуры и почтовой системы в московском офисе. Это позволит развернутому в компании ИТ-решению от Microsoft всегда оставаться «на пике технологий».

О партнере

Группа компаний Softline работает в области информационных технологий с 1993 года и занимает ведущие позиции в сфере дистрибуции программного обеспечения, обучения и консалтинга.

Softline Consulting Services (www.slconsulting.ru) оказывает полный спектр услуг по созданию, комплексному обследованию, развитию, внедрению и технической поддержке ИТ-систем.

Softline Retail является ведущим поставщиком известных мировых производителей и обладает богатой коллекцией авторизационных статусов, включая Microsoft Gold Certified Partner и Microsoft Large Account Reseller. Компания поддерживает Интернет-магазин программного обеспечения Allsoft.ru.

Партнерская сеть AXOFT насчитывает более 800 дилеров. Компания является дистрибутором более 260 производителей программного обеспечения, включая Computer Associates, Macromedia, «Лабораторию Касперского», ABBYY, PROMT и др.

Центр Решений Microsoft — совместный проект компании Softline и корпорации Microsoft — единственный в СНГ полигон для демонстрации комплексных технологий и бизнес-решений, ориентированный на средний и малый бизнес.

Учебный центр Softline — авторизованный учебный центр, предлагающий ИТ-специалистам широкий спектр курсов по инфраструктурным технологиям и общесистемному ПО.

Softline Solutions, обладающая такими статусами, как Microsoft Business Solutions Partner и SAP Business Partner, оказывает услуги в области системной интеграции, управленческого, финансового и ИТ-консалтинга, а также внедрения ERP- и CRM-систем от ведущих мировых разработчиков.

Softline Academy Alliance — академическая программа для вузов, желающих предоставить своим студентам самое современное и качественное обучение по информационным технологиям (<http://www.it-academy.ru>). Программа открыта для всех заинтересованных вузов России и СНГ. Softline Academy Alliance является партнером Microsoft по программе Microsoft IT Academy.

Softline IT Graduate (<http://www.it.softline.ru>) оказывает специализированные услуги организациям, которые инвестируют в развитие своих сотрудников и активно привлекают молодых специалистов в сфере информационных технологий.

Дополнительные сведения

Информация о других проектах, реализованных на базе технологий корпорации Microsoft, доступна на сайте:
<http://www.microsoft.com/rus/casestudies>

© Корпорация Microsoft, 2006. Все права защищены.

Настоящий документ носит исключительно разъяснительный характер. КОРПОРАЦИЯ MICROSOFT НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ЭТИМ ДОКУМЕНТОМ НИКАКИХ ГАРАНТИЙ, ЯВНЫХ ИЛИ ПОДРАЗУМЕВАЕМЫХ. Microsoft, Windows и эмблема Windows являются зарегистрированными товарными знаками корпорации Microsoft (Microsoft Corporation) в США и других странах. Названия прочих организаций и изделий являются товарными знаками соответствующих владельцев.

Microsoft®
Exchange Server



частная практика

РЕБРЭНДИНГ

работа над ошибками → с24
стратегия → с28

ГЕНДИРЕКТОР «СЕВЕРСТАЛЬ-АВТО» **ВАДИМ ШВЕЦОВ** НА ВРЕМЯ ОСТАВИЛ НАДЕЖДУ ВЫДЕЛИТЬСЯ СРЕДИ ПРОЧИХ АВТОСБОРОЧНЫХ ПРОИЗВОДСТВ ЗА СЧЕТ ИННОВАЦИЙ. ОН ПРОВЕЛ РЕБРЭНДИНГ И ЗАНЯЛСЯ РОЗНИЧНЫМ БИЗНЕСОМ, ГДЕ БОЛЬШЕ ПРОСТОРА ДЛЯ ФАНТАЗИИ.

Марка из стали

текст:

павел куликов

«Нет-нет, название Sollers-Челны не подходит!» — кричит в трубку директор PR-службы «Северсталь-авто» **Зоя Каика**. Менеджеры обсуждают переименование завода ЗМА — завода малолитражных автомобилей. Сейчас там производятся далеко не малолитражные внедорожники Ssang Yong. «Город построен на набережных реки Челнинки, — спорит Зоя Каика. — Просто „Челны“ его не назовешь».

Зоя Каика отвечает за ребрендинг «Северсталь-авто», а Sollers — новое имя компании. Переименованию подлежат ее активы, в том числе автомобильные заводы, кроме УАЗ и ЗМЗ. Под этим же брэндом «Северсталь-авто» собирается заняться розничным бизнесом, открыв сеть дилерских центров. Ребрендинг обойдется компании в \$2 млн (столько же в 2005 году потратил на аналогичные цели сотовый оператор «Вымпелком»). Для генерального директора и основного владельца «Северсталь-авто» Вадима Швецова новая стратегия и смена брэнда — шанс заслужить репутацию творческого и изобретательного менеджера. Об этом он мечтал долгие годы, занимаясь сборочным производством, в котором не место инновациям.

Встреча с Гэдом

ДВА РАЗА В ГОД директор по кадрам «Северсталь-авто» **Елена Ермакова** пригла-

шает для встречи с топ-менеджерами компании какого-нибудь гуру. В начале 2007 года перед сотрудниками выступал **Джеффри Лайкер** — бывший топ-менеджер Toyota и автор множества трудов о ее системе качества. Летом 2007 года, перед началом работы над ребрендингом, в «Северсталь-авто» пригласили автора слогана Nokia «Connecting people» **Томаса Гэда**. Елена Ермакова в обязательном порядке созвала на его семинар всех топ-менеджеров, включая директоров заводов и Вадима Швецова.

Томас Гэд рассказал о минутах озарения, посещающих его, например, по выходу из бани, и подарил руководителям «Северсталь-авто» по экземпляру своей книги «4D-брендинг». В игровой форме Гэд научил топ-менеджеров методике построения брэнда по системе 4D-брендинга, популяризированной в России местным офисом его агентства Brandflight.

с17

ДОСЬЕ

«СЕВЕРСТАЛЬ-АВТО» (SOLLERS) выпускает и продает машины УАЗ, Ssang Yong, Fiat, Isuzu и двигатели для автомобилей завода ГАЗ. Основной владелец «Северсталь-авто» — гендиректор Вадим Швецов, ему принадлежит 58% акций компании, остальные — в свободном обращении. В 2007 году чистая прибыль компании по МСФО выросла на 52,2% и составила \$102 млн. Выручка увеличилась на 56%, до \$1,921 млрд, EBITDA — на 49,4%, до \$242 млн. Рентабельность сократилась: по EBITDA — с 13,2% до 12,6%, по чистой прибыли с 5,4% до 5,3%. Это связано с увеличением автомобильного сегмента, доходность которого ниже, чем у производства двигателей. Выпуск автомобилей в 2008 году планируется увеличить на 35%, до 135 тыс. машин. Инвестиции в развитие компании в 2008-м составят 8 млрд руб., из них 4,5–5 млрд руб. будут заемными.

НОВАХАУ

Компания «Северсталь-авто»:

- переименовывается в Sollers, называя себя уже не производственной, а клиентоориентированной компанией;
- предвидя ужесточение конкуренции в сфере производства, открывает собственную сеть дилерских центров;
- готовится разработать новую автомобильную платформу в сотрудничестве с одним из партнеров по сборке машин.

РЫНОК

ПО ДАННЫМ Ассоциации европейского бизнеса, в 2007 году в России было продано более 1,65 млн новых иномарок и 760 тыс. российских автомобилей. Новых иномарок, по оценкам Ernst & Young, реализовано на \$36 млрд. Лидером рынка стал Chevrolet с объемом сбыта 190,5 тыс. машин, второе место занял Ford, третье — Hyundai. В 2008 году, как прогнозирует Ernst & Young, в стране будет продано более 2 млн новых машин иностранных брендов. Практически все крупнейшие автоконцерны мира уже имеют свое производство в России или строят его. Взгляды инвесторов обращены на розничный рынок: по оценке Falcon Advisers, автодилеры ежегодно показывают прирост по обороту почти 100% и гарантируют инвестору доходность на уровне 30–40%. Самый свежий пример привлекательности российского авторитейла — недавнее объявление крупнейшего британского дилера Inchcape plc о покупке 75,1% российского дилера Musa Motors за \$450 млн и намерении довести свою долю до 100%.

«Я думал, как его назовешь, так он и поплывет, а оказывается, выбор названия — лишь финальный этап»

Методика предлагает посмотреть на существующий и будущий брэнды с позиции целевых аудиторий. В случае с «Северсталь-авто» это покупатели коммерческой техники и легковых автомобилей, акционеры, аналитики, СМИ и собственный штат сотрудников. Восприятие брэнда каждой из этих аудиторий моделируется в четырех измерениях: функциональном, ментальном, социальном и духовном. В «Северсталь-авто» не стали привлекать Гэда на полный цикл работ по ребрендингу, решив, что справятся сами. «Способности к обучению у наших топ-менеджеров развиты хорошо, — уверена Елена Ермакова. — Многие тратят месяцы на посещение очных семинаров, а мы сразу схватываем суть».

Для того чтобы произвести впечатление на производственников и продавцов, гуру хватило и одного семинара. «Я думал, как его назовешь, так он и поплывет, — делится своими мыслями о брендинге директор по продажам Сергей Павленко, — а оказывается, выбор названия — лишь финальный этап». Предшествующие выбору названия этапы выглядели так. Зоя Каика собирала всех топ-менеджеров в переговорной, иногда по три раза в неделю, чтобы поиграть в ролевые игры, предложенные Томасом Гэдом.

К концу 2007 года появился результат: множество новых сервисов для клиентов, пока на уровне идеи, и набор формальных атрибутов брэнда вроде миссии и слогана «Формула движения». На этапе нейминга менеджеры споткнулись. «Внутри компании было много вариантов, например „Русавто“ или „Русмоторс“, — рассказывает Зоя Каика. — Но мы сразу решили, что они нам не подходят». По ее словам, название было нужно такое, чтобы избежать прямой ассоциации с автомобилями: главным для клиентов должен стать не продукт, а сервис. Слово необходимо иностранное, поскольку в сознании людей российский автомобильный брэнд пока еще ассоциируется с советским автопромом.

Название Sollers придумали в центре психологических технологий TOT, специализирующемся на психолингвистиче-

ском анализе коммуникационных сообщений. «Мне название понравилось, — вспоминает Елена Ермакова. — Модное, гламурное, похожее на крем для солярия». По словам Зои Каики, расчет состоял в том, что если название дилерского центра нравится женщинам, туда потянутся и мужчины. В подтверждение этого TOT провел опрос среди 1200 автовладельцев в пяти ключевых для «Северсталь-авто» регионах — в Центральном, Северо-Западном и Южном федеральных округах, в Поволжье и на Урале. Подавляющему большинству опрошенных название понравилось. У специалистов по брендингу оно тоже вызывает симпатию. «Sollers — латинское слово, и по смыслу оно играет со слоганом „Формула движения“, — размышляет креативный директор Soldis Communications Дмитрий Карпов. — Но „фишечку“ проглотит 1% аудитории». Впрочем, по мнению Карпова, нет ничего страшного в том, что почти никто не поймет связи между названием и слоганом, а значит идеологией брэнда. Главное, что слово sollers попросту приятно воспринимается на слух.

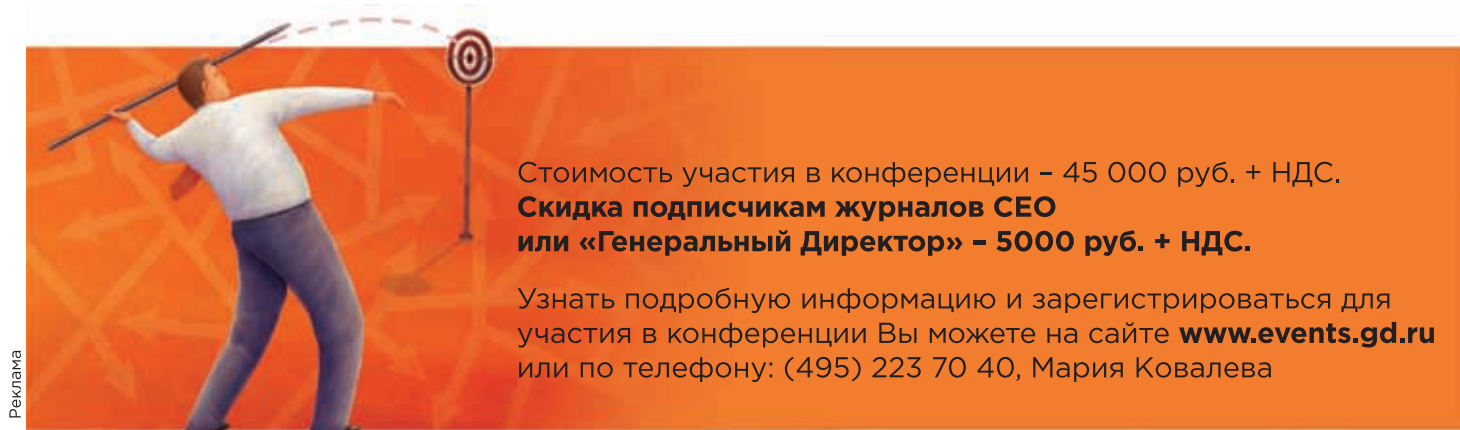
Инновации под копирку

СЛОВО SOLLERS на латыни означает «умелый», «ловкий», «изобретательный». Именно таким всегда хотел быть гендиректор «Северсталь-авто» Вадим Швецов. «Топ-менеджеры причисляют себя к творческим людям, — объясняет Елена Ермакова, — но в то же время мы хотим быть правдивыми сами с собой». Правда заключалась в том, что творческим порывам не место на заводах ЗМА и ОЭЗ, собирающих автомобили иностранных автоконцернов. Заводы ЗМЗ и УАЗ, где производят двигатели для автомобилей ГАЗ и внедорожники отечественной же разработки, тоже не причислишь к инновационным. «Мы явно видим техническое отставание российских брэндов в мировом пространстве», — вздыхает Вадим Швецов.

Удовлетворением амбиций он всерьез занялся в начале прошлого года. В феврале 2007-го прежний основной владелец «Северсталь-авто» Алексей Мордашов продал Швецову свой пакет из 49,3% акций. Это сделало гендиректора компании

II Ежегодная конференция для Генеральных Директоров

Успешный Генеральный Директор: создание эффективной стратегии управления



Стоимость участия в конференции – 45 000 руб. + НДС.
**Скидка подписчикам журналов CEO
или «Генеральный Директор» – 5000 руб. + НДС.**

Узнать подробную информацию и зарегистрироваться для участия в конференции Вы можете на сайте www.events.gd.ru или по телефону: (495) 223 70 40, Мария Ковалева

Дискуссии на конференции затронут самые важные вопросы:

- Как не только превзойти конкурентов, но и отличаться от них
- Стратегический поиск возможностей: как сделать бизнес более доходным
- Типичные ошибки в исполнении стратегии компании и как их избежать. Опыт лучших компаний

Уникальный мастер-класс Павла Теплухина

Узнайте от президента управляющей компании «Тройка Диалог», как в этой компании воплощали стратегию funky business

Внимание! Специальный фокус-день

Стратегии поиска и привлечения инвестиций

Узнайте, как найти возможность реализовать свою идею

Выступающие:



Борис Нуралиев,
«1С»



Наталья Касперская,
«Лаборатория
Касперского»



Сергей Выходцев,
«Быстров»



Станислав Шекшня,
INSEAD



Евгений Плаксенков,
«Миэль-Недвижимость»

А также многие другие...



Гендиректора «Северсталь-авто» Вадима Швецов радует лавинообразный спрос на российском авторынке

владельцем контрольного пакета — до совершения сделки у него уже было 8,7% «Северсталь-авто». С этого момента Швецов задумался и о ребрендинге, и о новых целях индустриальной стратегии компании, основанной на сотрудничестве с иностранцами. Безусловно, новая цель должна была стать инновационной.

В 2005 году именно по инициативе Швецова на заводе ЗМА началась сборка корейских внедорожников Kugon и Rex-ton марки Ssang Yong. Уже в 2006 году «Северсталь-авто» смогла продать 4 тыс. этих машин, заняв неплохие позиции в своем сегменте. А в конце января 2007 года ЗМА начал сборку третьей по счету модели Ssang Yong — компактного внедорожника Actyon.

После смены основного владельца компания стала развивать партнерство с иностранцами с еще большим рвением. В июле 2007-го «Северсталь-авто» и Isuzu создали СП, где доля российской компании составила 66%. Новая линия по сборке Isuzu заработает уже в первом полугодии 2008 года на заводе ОЭЗ в особой экономической зоне «Алабуга» в Елабуге и будет выпускать дизельные двигатели и полную линейку коммерческих автомобилей японской марки. Мощности СП составят

25 тыс. машин в год. До этого, в декабре 2007-го в Елабуге началась сборка модели Fiat Ducato, а две другие марки итальянского автоконцерна, Doblo и Albea, производились на ЗМА.

Осенью Вадим Швецов сообщил, что рассматривает возможность создания новых грузовых иномарок на заводе УАЗ, хотя и не уточнил, каких именно. Впрочем, сейчас он больше задумывается не о количестве партнеров, а о качестве партнерств: «Через них мы получаем необходимые знания, которые позволят нам разрабатывать продукты для России и для всего мира. Мы ориентируемся на растущий спрос в таких странах, как Индия, Бразилия и Китай».

Экспансия на самодостаточный китайский рынок с разработанным в России автомобилем кажется полным абсурдом, но Швецов так не считает. Он собирается работать над машинами совместно со своими партнерами и ссылается на их прежний опыт. Пикапы Isuzu для всего мира разрабатываются и производятся в Таиланде на заводе местного партнера. Fiat совместно с турецким заводом Кос разработал свою модель Linea, которая будет собираться в том числе и на заводе «Северсталь-авто» в «Алабуге». «Это мировой

тренд, — уверен Швецов. — Мы не открываем никакой Америки».

Чтобы накопить достаточно опыта для подобных проектов и войти в доверие к партнерам, «Северсталь-авто» учится в совершенстве копировать уже придуманное ими. Швецов взял на вооружение систему менеджмента качества Toyota и по итогам 2004 года рентабельность компании по EBITDA составила 14,6% — на уровне мирового показателя Toyota Motor. За три последующих года он снизился до 12,6%, но «Северсталь-авто» по-прежнему остается самой эффективной автомобильной компанией в стране.

Чудо-дилер

АВТОМОБИЛЬНЫЙ РЫНОК, с учетом коммерческого транспорта, сейчас растет на 50% в год. Выручка «Северсталь-авто» в 2007 году выросла на 56%, чистая прибыль — на 52%. Однако уже через пять лет аналитики обещают снижение темпов роста до 10% при ужесточении конкуренции — на территории России свои производства построят почти все крупнейшие в мире автоконцерны. Так что «Северсталь-авто» может и не извлечь больших выгод от разработки новых моделей машин.

Менеджеры «Северсталь-авто» рассудили, что куда проще изобрести способ продажи автомобиля, чем сам автомобиль. В ближайшие три года компания откроет 16 мультибрендовых дилерских центров под маркой Sollers в пяти российских регионах, потратив на это \$140 млн. Первый автосалон уже начал работу 25 апреля в Москве, в начале июня открывается дилерский центр в Санкт-Петербурге и в конце июня — в Нижнем Новгороде. По большому счету именно для этого «Северсталь-авто» и понадобился новый бренд.

Помимо того что «Северсталь-авто» собирает автомобили Isuzu, Fiat и Ssang Yong, она еще и является эксклюзивным дистрибутором этих марок. Компания никогда не занималась розничным бизнесом, хотя и держала собственный центр обучения для партнеров. К настоящему времени «Северсталь-авто» работает с 240 партнерскими дилерскими центрами под вывесками автомобильных брендов. Независимые дилеры обязаны соблюдать стандарты обслуживания, которые задают владельцы марок. Но, по

Слово должно быть иностранным, поскольку в сознании людей российский автомобильный бренд пока еще ассоциируется с советским автопромом

замыслу менеджеров «Северсталь-авто», в сети Sollers стандарты обслуживания станут еще жестче, а количество услуг — больше. Чтобы выдержать конкуренцию, независимые дилеры будут вынуждены подражать Sollers, уверены в «Северсталь-авто», что, впрочем, несколько опрометчиво, учитывая, что своих центров в компании будет всего полтора десятка на всю Россию. Но Сергей Павленко считает, что даже такое число центров вызовет конкуренцию и позволит «повысить качество сети». Если кто-то из партнеров-дилеров при этом будет вынужден уйти — не страшно.

В 2007 году на должность директора по маркетингу «Северсталь-авто» пришел бывший маркетолог самых успешных дилерских центров Audi в России — «Audi на Таганке» и «Audi на Варшавке» Валерий

Тараканов. Теперь компания будет реализовывать автомобили сама: со временем на собственную сеть дилерских центров, по прогнозам Швецова, будет приходиться до 10% продаж легковых машин и до 50% — грузовиков, произведенных на заводах компании.

Первое ноу-хау Швецова состоит в том, чтобы под одной крышей продавать легковые автомобили, грузовики и даже сельскохозяйственную технику, которую выпускает подконтрольная концерну Fiat компания Case New Holland. Это делается из соображений экономии: ремонтная зона дилерского центра — одна на все виды техники. Остальные же нововведения «Северсталь-авто» направлены на то, чтобы подтвердить статус обновленной Sollers как клиентоориентированной компании.

ДОСТАВКА ПО РОССИИ? С НАМИ ЭТО БЫСТРО.



На правах рекламы

Свидетельство ФТС РФ № 0041800229/01

+7 (495) 956-10-00

www.dhl.ru

В условиях современного бизнеса пунктуальность — неотъемлемая часть успешного сотрудничества. Услуги DHL «ЭКСПРЕСС 9:00 ПО СТРАНЕ», «ЭКСПРЕСС 12:00 ПО СТРАНЕ» и «ЭКСПРЕСС 18:00 ПО СТРАНЕ» позволяют вам быть уверенными в соблюдении сроков доставки документов и грузов. Доставка к определенному времени обеспечивает оперативное управление бизнесом и устойчивую связь даже с удаленными регионами России.





В дилерской сети Sollers уживутся легковые автомобили и коммерческий транспорт

В апреле 2008 года по примеру крупнейших мировых автоконцернов «Северсталь-авто» открыла финансовое подразделение — Sollers Finance. Пока оно лишь предоставляет лизинговые услуги как юридическим лицам, так и частным клиентам, для которых такая помощь редкость. В сегменте коммерческой техники, по мнению Вадима Швецова, за инновацию вполне может сойти высокое качество обслуживания и оригинальные запчасти: «Зайдите в интернет. Форумы пестрят жалобами покупателей».

К концу лета Швецов обещает появление финансовых инструментов, отсутствующих на российском рынке и только проходящих испытание на европейском. «Население у нас становится подвижным, — радуется Швецов, — и владение автомобилем для человека, приехавшего

в другой город на временную работу, может быть необязательным». Sollers станет продавать таким клиентам не автомобили, а услуги. Покупать машину не нужно — фактически человек будет брать ее в аренду, но оплачивать не время, а пройденные на ней километры. Если нужно, то в пакет войдут услуги водителя и техническое обслуживание. Машина при этом останется в собственности дилера. Подобных идей много, но Швецов ими не делится, опасаясь конкуренции.

Как выяснилось, напрасно. Конкуренты не разделяют энтузиазма гендиректора «Северсталь-авто». Подобную услугу для физических лиц, как выяснилось, уже пытались оказывать в «Атлант-М» около пяти лет назад. Но, по словам генерального директора «Атлант-М Бажова» **Виталия Корнеева**, услуга не пошла

и в компании ограничились программой buy-back — продажей машин в кредит с обратным выкупом. «Российский потребитель по своей природе собственник, — объясняет гендиректор компании «Контур» **Сергей Щеглов**. — Психологически покупателя надо было подготовить к тому, что он не владеет автомобилем». Для юридических лиц такие услуги уже оказываются. Упомянутый «Контур» входит в пятерку крупнейших компаний, которые занимаются «транспортным аутсорсингом». Корпоративным клиентам не понадобилась психологическая подготовка, говорит Щеглов. Стабильность в экономике навела их на мысль о том, чтобы просчитывать транспортные затраты не на год, а на три-пять лет вперед. При долгосрочном планировании самые простые расчеты показали, что транспортный аутсорсинг корпоративным клиентам выгоден.

План производства

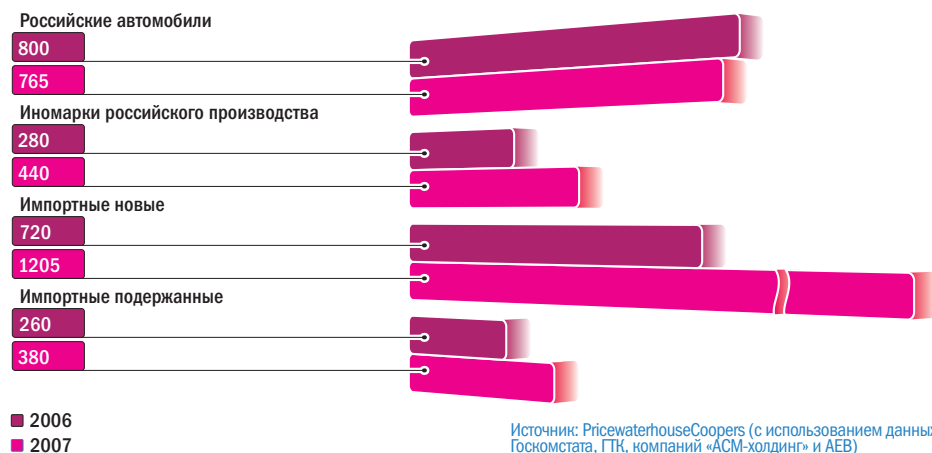
В ОТЛИЧИЕ ОТ РОЗНИЦЫ, до инноваций в производстве Вадиму Швецову пока далеко. Для начала разработки своей автомобильной платформы объемы производства одной модели на ее основе должны составлять как минимум 100 тыс. машин в год. Но в 2007 году «Северсталь-авто» смогла продать 98,8 тыс. автомобилей всех марок, которые собирает и дистрибутирует.

Но кое-что в отношении производства «Северсталь-авто» все-таки предпримет. По словам Зои Каики, собственные мощности позволяют выпускать кастомизированные автомобили. С помощью компьютерной программы клиент сможет собрать свой уникальный автомобиль и отправить заказ на завод. Кроме того, покупку автомобиля «Северсталь-авто» в недалеком будущем собирается превратить в шоу: при желании клиент сможет пронаблюдать за сборкой своей машины на заводе, как это происходит у некоторых европейских автоконцернов.

«Все привыкли смотреть на „Северсталь-авто“ как на владельца производственных активов, — описывает ситуацию Вадим Швецов, — но мы уже не часть группы „Северсталь“ и нам нужно искать собственную дорогу». Компания Швецова хоть и лишилась опеки «Северстали», зато осознала себя частью мирового автопрома. А в автомобильной отрасли сочетание индустриальной стратегии с сервисной и есть главный мировой тренд. **СФ**

Иностранная езда

динамика продаж автомобилей в России





電機

СОВЕРШЕНСТВО
КАК ТОЧКА ОПОРЫ

Новая серия **DELUXE (Делюкс)** - инновация на рынке кондиционеров.
Самый низкий уровень шума - 20 дБ. Функция «Озонового душа».
Плазменный фотокаталитический фильтр.
Технология «I-SEE» («Ай си») с инфракрасным датчиком температуры.
Когда КАЧЕСТВО, НАДЕЖНОСТЬ и КОМФОРТ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО.

В ТЕЧЕНИЕ НЕСКОЛЬКИХ ЛЕТ КОМПАНИЯ «ЛЕДОВО» ТЕРЯЛА ВЫРУЧКУ НА РАСТУЩЕМ РЫНКЕ. ЧТОБЫ ИСПРАВИТЬ ПОЛОЖЕНИЕ, ПРИШЛОСЬ УВОЛИТЬ БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ, ЗАНЯТЬСЯ ВЫПУСКОМ PRIVATE LABEL И ДИСТРИБУЦИЕЙ ЧУЖИХ МАРОК. текст: александра убоженко

В глубокой заморозке



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Я вообще была уверена, что мы пятилетку в год-два сделаем, — признается президент и владелица ГК „Ледово“ **Надежда Копытина**. — До 2001 года мы очень быстро бежали, затем стали буксовать, а с 2003-го поползли вниз».

По плану взять планку 1 млрд руб. компания должна была еще в 2004 году, однако в действительности даже по итогам 2007 года выручка от продаж составила 662,3 млн руб. До этого же в течение нескольких лет динамика «Ледово» была и вовсе отрицательной (см. график на стр. 26). И это при том, что в целом по России продажи замороженных овощных смесей и грибов ежегодно росли на 15%, а замороженных морепродуктов и пресервов (морепродуктов в различных заливках) — на 40%. В итоге если в начале 2000-х «Ледово» занимала 90% рынка пресервов, то сейчас — лишь около 50%. Доля компании на рынке замороженных овощей, по данным «Бизнес Аналитики», с 9,5% в 2003 году и вовсе сократилась к настоящему моменту до мизерных 0,3%.

Товар с душком

ВПЕРВЫЕ «ЛЕДОВО» сбилась с шага летом 2001 года, когда Надежда Копытина на время отказалась от оперативного управления, поскольку ожидала рождения сына. К тому моменту компания, начинавшая в 1994 году с импорта и дистрибуции крабовых палочек, превратилась в одного из крупнейших в России производителей морепродуктов (под брэндом «Сальмон») и замороженных овощей и овощных смесей (торговая марка «Снежана»). Ей принадлежали агрокомплекс по выращива-

Надежда Копытина решила на радикальную реформу компании после того, как на растущем рынке продажи упали почти в полтора раза

«После того как мы разослали такие „подарки“ по всей стране, от нас отказались около 40% дистрибуторов, а продажи во втором полугодии 2001-го по сравнению с первым упали вдвое»

нию шампиньонов и завод в подмосковном поселке Долгое Ледово.

Летом 2001-го на этом заводе сломались холодильники, и замороженные продукты начали стремительно портиться. Тогдашний директор по производству решил не беспокоить Надежду Копытину возникшей проблемой и принял, как ему казалось, наилучшее решение — поместил подкисшие продукты во фризеры (линии по заморозке), смешал с теми, что еще не успели испортиться, упаковал и максимально быстро раскидал по дистрибуторам. Когда те обнаружили подвох, «Ледово» отказалась признавать свою вину и попыталась переложить ответственность на партнеров, будто бы не сохранивших товар в должной кондиции. «После того как мы разослали такие „подарки“ по всей стране, от нас отказались около 40% наших дистрибуторов, а продажи во втором полугодии 2001-го по сравнению с первым упали в два раза», — откровенничает Надежда Копытина. В конце концов компания согласилась возместить ущерб за неликвид, но на то, чтобы заново наладить отношения с дистрибуторами, понадобилось около года.

Однако глобальные проблемы начались в 2003 году, когда компания приобрела завод в городе Светлый Калининградской области производительностью 1000 тонн морепродуктов в месяц. Первоначальные инвестиции в проект составили \$4,5 млн. Еще свыше \$2 млн компания потратила на модернизацию. В «Ледово Светлый» планировалось перевести все производство морепродуктов, оставив в Подмоскovie только выпуск замороженных грибов и овощных смесей. Близость к незамерзающему порту в Калининграде делала такое решение логичным, поскольку гарантировала бесперебойность сырьевых поставок.

Будущее компании представлялось тогдашнему директору по продажам **Дмитрию Шабанову** столь радужным, что он предложил вообще отказаться от дистрибуторского наследия и сосредоточиться исключительно на производстве. Логика была проста: маржа от дистрибуции чужих брэндов (в частности, «Ледово») являлась оптовым партнером компаний Viciu nai, Aviko, Hortex и Frosta) в среднем со-

ставляла 10%, в то время как реализовывать собственную продукцию было почти в три раза прибыльнее. К тому же имеющиеся в портфеле «Ледово» деликатесные морские продукты и замороженные овощи от других производителей создавали конкуренцию собственным брэндам компании. Аргументация показалась Надежде Копытиной обоснованной, и уже в 2004 году «Ледово» перестала дистрибутировать чужие марки.

«Кардинальные изменения продуктовой линейки часто приводят к необратимым последствиям», — замечает генеральный директор компании Vector Market Research **Дмитрий Чумаков**. Так произошло и с «Ледово». Ассортимент компании сократился более чем в четыре раза: с 650 до 150 позиций. При этом на сторонние марки приходилось до 30% выручки компании.

На что же она рассчитывала взамен? За год «Ледово» намеревалась вдвое увеличить выручку за счет собственного производства, выпустив новую линию копченых морских деликатесов Bon Appetit. Но в основном уповала на массивную рекламную кампанию по продвижению пресервов и креветок «Сальмон». В нее входила реклама на телевидении, в печатных СМИ и проведение ВТЛ-акций. Как утверждают в «Ледово», на рекламу было потрачено около \$3 млн. Сумма солидная, но, для сравнения, в нынешнем году холдинг «Русское море» запустил рекламную кампанию на \$10 млн. Самое же печальное, что маркетинговые усилия «Ледово» сводились на нет разногласиями внутри самой компании.

Лебедь, рак и щука

СОТРУДНИКИ, работающие на подмосковном заводе, решили, что полный перевод производства морепродуктов в «Ледово Светлый» означает сокращение штата. Между подразделениями началась нешуточная борьба. «Причем главное было доказать, что не ты лучший, а что тот, другой, — плохой, — вспоминает Надежда Копытина. — Когда из Калининграда на реализацию приходила партия готовой продукции, все начинали бегать и кричать,

ДОСЬЕ

ИСТОРИЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЛЕДОВО» началась в 1994 году с создания фирмы «Сальмон», занимавшейся оптовыми поставками морепродуктов в Россию. Сегодня в холдинг входят пять производственных и торговых предприятий: «Ледово ПК», «Ледово Светлый», агрокомплекс «Ледово», «Сальмон интернешнл», ТД «Компания „Ледово“». Владелица бизнеса Надежда Копытина выбрала для компании стратегию первопродца: «Ледово» раньше других вышла на новые для России рынки — замороженных овощных смесей и грибов (марка «Снежана»), замороженных креветок и пресервов («Сальмон» и Bon Appetit). Это позволило «Ледово» относительно легко занять лидирующие позиции. Однако с 2003 года выручка и объемы производства группы компаний стали падать вследствие ошибок в управлении бизнесом. По итогам 2007-го выручка была практически равна показателям четырехлетней давности — 662,3 млн руб.

НОУ-ХАУ

Чтобы выйти из кризиса, группа компаний «Ледово»:

- пресекла конфликты между различными подразделениями;
- вернулась к дистрибуции товаров других производителей;
- увеличила производство private label для торговых сетей;
- перевела марки «Сальмон», «Снежана» и Bon Appetit под зонтичный брэнд «Ледово» и собирается рекламировать себя как производителя;
- намеревается расширить ассортимент собственной продукции.

какой это ужас, что товар не отвечает никаким требованиям по качеству». Москвичи специально задерживали товар на складах, а порой и вовсе отправляли его обратно. Это негативно сказывалось на отношениях с розницей. Компания имела прямые договоры на поставки с десятком крупных сетей и еще с восемью сотрудничала через уполномоченных крупных дистрибуторов. Однако она практически перестала выполнять взятые на себя обязательства по срокам и объемам поставок и регулярно налетала на штрафы.

В свою очередь в центральном офисе конфликтовали между собой служба продаж и финансовый отдел. Первые пытались доказать, что иногда товар стоит про- давать со скидками, особенно в период низкого спроса. Финансисты же придерживались утвержденного еще в 2002 году



Чтобы загрузить простаивающие мощности, «Ледово» переключилась на дешевые развесные креветки, которыми ранее брезговала

пятилетнего плана развития компании и ни в какую не соглашались на снижение прибыльности, следуя принципу «пусть лучше сгниет, но дешево не продадим». Участники рынка вспоминают историю, когда пару лет назад один из крупных производителей пресервов устроил маркетинговую акцию — в течение двух месяцев торговал по ценам на 20% ниже среднерыночных. «Ледово» оказалась едва ли не единственной компанией, не согласившейся сыграть на понижение, в результате чего ее продукция зависла.

О хаосе, царившем в компании, свидетельствовало то, что с 2003 по 2007 годы в ней сменилось 13 директоров по продажам. Все это время Надежда Копытина была увлечена стратегическим планированием, но практически не вникала в работу отдельных подразделений и в их взаимодействие друг с другом.

Прощание с близкими

«В 2006 ГОДУ я поняла, что загнала себя в тупик. И прибыль, и выручка по-преж-

нему продолжали падать, смены директоров по продажам ни к чему не приводили. Менять надо было саму систему», — рассказывает Надежда Копытина. Если ранее «шишки» доставались в основном отделу продаж, теперь полетели головы и в других подразделениях. Часть команды ушла сама, потому что не приняла перемен. За год состав менеджеров компании изменился на 80%. В том числе почти полностью обновилась финансовая служба. «Я думала, что никогда, например, не уволю какого-то близкого мне человека, ведь мы же начинали вместе, он же обещал, что никогда не уйдет из моей компании. На деле дружеские отношения приводили к тому, что никто не выполнял взятых на себя обязательств», — вздыхает Надежда Копытина. В компании были введены еженедельные совещания, на которых топ-менеджеры должны были регулярно отчитываться о проделанной работе.

Изменилась и стратегия компании. Ее автором стал пришедший в феврале 2007 года директор по продажам **Борис**

Шабанов — однофамилец **Дмитрия Шабанова**, который в свое время опрометчиво отказался от дистрибуции посторонних брендов. Борис предложил вернуться к этой практике. В частности, с января 2008 года компания стала распространять пельмени премиум-класса «От Воротынцевой Е. В.» и сейчас ведет переговоры с другими производителями. По оптимистичным прогнозам специалистов «Ледово», за год дистрибуция должна принести компании 400 млн руб.

Кроме того, Борис Шабанов решил, что в сложившейся ситуации лучше поступиться рентабельностью, лишь бы загрузить простаивающие производственные мощности (подмосковный завод «Ледово» был задействован на 40–50%, а «Ледово Светлый» только на 15%). Для этого «Ледово» активно занялась развесными замороженными креветками, которыми ранее брезговала. В прошлом году их доля от общего количества выпущенных креветок увеличилась до 70%, тогда как раньше не превышала 5% — остальное приходилось на фасованную продукцию. «Развесные креветки дешевле на 20%, чем в упаковке, и маржа с них, конечно, ниже, — объясняет Надежда Копытина. — Но они пользуются большим спросом, и мы посчитали, что нам дороже обойдется простаивающее производство».

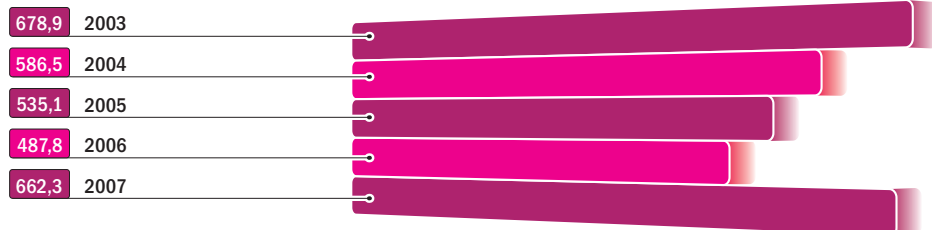
Наконец, «Ледово» в 3,5 раза увеличила выпуск продукции под марками торговых сетей, которой ранее занималась от случая к случаю. Сейчас на нее приходится не так уж много — около 5% всего объема производства. Однако Надежда Копытина утверждает, что в будущем компания может без ущерба для собственных брендов довести этот показатель до 35% — слишком велик нереализованный производственный потенциал «Ледово Светлого». Тем более что это позволяет улучшить отношения с ритейлерами. К слову, несколько лет назад «Ледово» отказалась участвовать в тендере на производство частной марки, объявленном одной крупной сетью. В результате она получила заведомо менее выгодные позиции на полках и контракт, по которому была вынуждена выплачивать партнеру высокий ретробонус независимо от того, сколько тот продал товара.

Вместе с тем работа под заказ имеет серьезные минусы. «Возможен пересмотр ритейлерами своих планов по закупкам и превращению производителя в аутсорсинговый центр», — предупреждает Дмит-

Замерзающие продажи

динамика выручки ГК «Ледово» от реализации товаров

МЛН РУБ.



Источник: ГК «Ледово»

рий Чумаков. С ним согласен и **Сергей Коваленко**, представитель компании «Меридиан»: «Значительное увеличение производства private label можно рассматривать как антикризисную меру, призванную загрузить производственные мощности, но отдавать под частную марку 35% — слишком много. Маржа от производства такого товара невысока, и с точки зрения экономики бизнеса это не самое удачное решение».

В «Ледово» утверждают, что с маржой все в порядке: у продуктов под чужими марками она не менее 20%, то есть всего на 5–10% меньше, чем приносят собственные бренды. Правда, например, недавно «Ледово» разорвала договор с «Перекрестком». Ритейлер выдвинул такие условия, что пять из семи позиций компания должна была выпускать себе в убыток и терять на этом около \$240 тыс. в год. Отношения между производителем и ритейлером нельзя назвать теплыми. Еще в 2003 году «Ледово» прекратила поставки морепродуктов в «Перекресток» и подала на него в суд за то, что тот несанкционированно поместил рекламу креветок «Сальмон» в своей корпоративной газете под слоганом «Приплыли!». По мнению «Ледово», это вызвало негативную реакцию у покупателей и, как следствие, — падение продаж рекламируемого продукта в Москве на 47%.

Вряд ли другие сети пекутся о рентабельности бизнеса «Ледово» больше, чем «Перекресток». Надежда Копытина это, похоже, понимает.

Инстинкт собственника
БЛАГОДАРЯ принятым антикризисным мерам на сегодня «Ледово» удалось увеличить загрузку своего калининградского

«Ледово» собирается вновь заняться развитием собственных брендов, чтобы не превратиться в производственный придаток ритейлеров

предприятия до 30%, а московского — почти до 100%. При этом ее выручка в 2007 году впервые за много лет показала положительную динамику, повысившись на 35,8% по сравнению с 2006-м. Теперь, решив первоочередные задачи, «Ледово» собирается вновь заняться развитием собственных брендов, чтобы не превратиться в производственный придаток ритейлеров. В 2007 году компания продала 4,2 тыс. тонн замороженных креветок. На текущий год она заключила договор с канадской компанией Ocean Choice International об эксклюзивных поставках уже 9 тыс. тонн сырья. Доля весовых креветок снова уменьшится — примерно до 20%. Остальное будет выпускаться в фасованном виде под брендом «Сальмон». Одновременно компания собирается расширить ассортиментные линейки под марками «Снежана» и Von Appetit. Кстати, еще в 2007 году все они были переведены под единый зонтичный бренд «Ледово»: теперь на упаковках значится, например, «Ледово. Сальмон». Таким образом компания собирается повысить свою узнаваемость как производителя.

После длительного перерыва «Ледово» опять задумалась о проведении масштабной рекламной кампании. Ее бюджет сопоставим с тем, который был пятью годами ранее, — примерно \$3 млн. Правда, вынуть эту сумму из собственного кармана «Ледово» не может. Даже на текущие операционные расходы ей необходимо 150 млн руб. оборотных средств.

В 2003–2004 годах компания разместила два облигационных займа на 100 млн и 150 млн руб. Однако сейчас прибегать к этому инструменту не хочет. «Облигационный заем размером менее 1 млрд руб. при выручке компании менее \$100 млн сейчас не будет интересен», — соглашается аналитик Банка Москвы **Анастасия Михарская**. По ее мнению, при нынешней конъюнктуре рынка у «Ледово» вообще мало шансов получить долгосрочные кредиты: занимать деньги придется по высокой ставке — не менее 18–20% годовых.

Выход есть — найти финансового инвестора. Надежда Копытина еще в 2006 году заявляла, что готова расстаться с 30% акций «Ледово». Но на таких условиях желающих до сих пор не нашлось: видимо, фонды интересуют пакет не меньше контрольного. Между тем отказать от контроля над компанией для Копытиной может быть еще сложнее, чем в свое время переступить через себя и расстаться с близкими, но не слишком компетентными сотрудниками. Тем более что до недавнего времени она предпочитала играть роль стратега. Будущее «Ледово» зависит от того, готова ли Надежда Копытина вернуться с небес на землю и стать в первую очередь операционным менеджером, и найдется ли инвестор, который поверит в компанию, несмотря на неутешительные результаты ее деятельности за последние несколько лет. **СФ**

Секрет подписки на «Секрет фирмы»

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



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



реклама

Генеральный директор «САБМиллер Рус» Джеймс Уилсон убежден, что для покорения российского рынка достаточно предложить здешним любителям пива брэнды, добившиеся популярности в других странах.

«Не обязательно все время кого-то покупать»



текст:

николай гришин

фото:

евгений дудин

Пока конкуренты отчаянно бились за российские заводы, пивоваренный гигант SABMiller стоял в сторонке, предпочитая разливать международные брэнды на своем единственном предприятии в Калуге. В итоге сейчас в России на пивном рынке компания занимает лишь четвертое место в общем зачете, но лидирует в самом доходном и быстрорастущем сегменте лицензионного пива.

Недавно SABMiller вывел на российский рынок новый продукт — итальянский брэнд Peroni Nastro Azzurro, который в рознице будет стоить 75–80 руб. за бутылку 0,33 л. SABMiller всерьез рассматривает, что Peroni для россиян станет таким же символом гламура, как марки Gucci или Prada, а светские львицы будут дефилировать по модным вечеринкам не с бокалом шампанского, а с бутылочкой пива.

Конкуренты в перспективе гламурного итальянского пива не верят. Но когда четыре года назад SABMiller выводил на рынок сладкое «женское» пиво Redd's, многие тоже посчитали такой ход бредовой затеей. Однако марка, по данным «Бизнес Аналитики», заняла в прошлом году 3,9% рынка лицензионного пива — неплохой результат для нишевого брэнда.

«Любые сделки должны окупаться»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: У BBN и SUN InBev по 10 заводов в России, у Efes — 12, у вас — всего один. Когда конкуренты активно скупали российских производителей, вы стояли на месте. Почему?

ДЖЕЙМС УИЛСОН: Действительно, в России у нас всего один завод, но со времени его покупки в 1998-м мы шесть раз расширяли производство, так что предприятие справляется с нашими запросами. А в прошлом году мы объявили о строительстве нового завода в Ульяновске, который увеличит наши мощности на 50%. Конечно, за последние несколько лет российский рынок сильно консолидировался, и мы постоянно рассматривали возможности покупки местных игроков, но так и не пришли к этому решению.

СФ: Известно, что вы вели переговоры с Айратом Хайруллиным о покупке завода «Красный Восток», но в итоге он достался компании Efes. Из-за чего вы сдались?

ДУ: Цена «Красного Востока» была настолько высока, что мы не смогли бы вернуть потраченные на актив средства в разумные сроки. Доказать акционерам целесообразность сделки было нереально. Это политика SABMiller во всем мире — любые сделки должны окупаться и быть прибыльными.

СФ: Почему вы строите предприятие с нуля, если по соседству под Ульяновском расположен завод «Витязь». По информации **СФ**, его собственник Николай Морозов не прочь его продать.

ДУ: Не факт, что проще и быстрее купить имеющееся производство. Получив такой завод, зачастую вы тратите больше времени и средств, чтобы модернизировать производство и довести его до стандартов, принятых в SABMiller. Нам легче построить завод с нуля и получить новую пивоварню мирового уровня, нежели тратить средства и время на уже действующий завод.

СФ: Однако, покупая российского игрока, вы получаете не только новые мощности, но и долю рынка. А сейчас на нем практически не осталось свободных активов. У вас нет ощущения, что SABMiller в России отстал от конкурентов?

ДУ: Чтобы быть успешным, не обязательно все время кого-то покупать. Мы фокусируемся на премиальном сегменте и большую часть портфеля наших марок составляют международные бренды, которые разливаются по лицензии внутри страны. Они растут так хорошо, что это приносит нам необходимую прибыль. Приобретая же локальные российские бренды, мы не купим такие успешные марки, которыми уже владеем.

«Мы очень активны, но по-своему»

СФ: Стратегия ориентации на сегмент премиум работает только в России или и в других странах? В Китае, например, где ваш бизнес также быстро растет.

ДУ: Для каждого регионального рынка SABMiller всегда разрабатывает индивидуальную стратегию. В Китае мы, скажем, работаем в среднеценовом сегменте.

СФ: Почему?

ДУ: Приходя на новый рынок, ты стараешься играть на его сильных сторонах. В России, по нашим оценкам, премиальный сегмент самый сильный и растет быстрее других. Если посмотреть на Китай, то там премиального лицензионного пива нет вообще — в основном лишь среднеценовой сегмент и маленькая доля импортируемого пива.

ДОСЬЕ

ДЖЕЙМС СИМПСОН УИЛСОН, выпускник юрфака Эдинбургского университета начал свою карьеру бухгалтером-стажером в Deloitte, но затем переключился на алкоголь — был управляющим директором в Highland Distillers (Scottish Whisky), в компании Remy Cointreau и директором по стратегии и финансам в Scottish & Newcastle, которую SABMiller подумывал купить в 2007 году. В SABMiller Джеймс Уилсон с 2005 года: в качестве вице-президента по стратегии и развитию рынка он успел поработать в США, а затем перебрался в лондонскую штаб-квартиру компании, где занял позицию директора по стратегическим проектам. Первым таким проектом оказалась Россия, куда топ-менеджер приехал в июле 2006 года и занял должность гендиректора сразу двух дочек корпорации: сбытовой — ООО «Трансмарк» и производственной — ООО «Калужская пивоваренная компания».

КОМПАНИЯ

В 2002 ГОДУ после слияния британской Miller Brewing и South African Breweries образовался третий в мире после InBev и Anheuser-Busch пивоваренный холдинг — SABMiller. В прошлом финансовом году (до марта) выручка компании до налогообложения составила \$18,6 млрд. Основной владелец холдинга — американская Altria Group (бывшая Philip Morris). В России пивной гигант работает с 1998 года, но пока в его активах лишь завод в Калуге, хотя через год компания обещает запустить еще одну производственную площадку под Ульяновском (это увеличит мощности на 50%). Ключевые марки компании: лицензионные Miller, Holsten, Pilsner Urquell, Velkoporovicky Kozel, Redd's (в этом сегменте компания лидирует, по данным «Бизнес Аналитики», с долей 30,7%, у ближайшего преследователя, «Балтики», 24,9%). Также компании принадлежат марки в категории «местное премиум» — «Золотая бочка» и «Три богатыря». Здесь у компании доля 11,4%, тогда как у той же «Балтики» 41,3%.

СФ: Вот в Латинской Америке вы поступили просто — купили ключевого местного игрока Grupo Empresarial Bavaria и сразу стали лидером местного рынка.

ДУ: В России такой фокус не пройдет. Как вы сами заметили, местный рынок очень консолидирован, его контролируют три крупных игрока — BBN, Heineken и InBev, которые не продаются. А в Латинской Америке было одно независимое семейное производство, занимавшее более 90% рынка. Мы его купили и вырвались вперед. Любые другие сделки в лидеры нас бы не вывели, так что это был единственный способ занять рынок.

СФ: В прошлом году Financial Times написала, что в партнерстве с Diageo вы планируете приобрести шотландскую пивоварню Scottish & Newcastle за \$18 млрд. Если бы сделка состоялась, то вы бы получили 50% BBN и автоматически стали лидером в России, но актив ушел к Carlsberg. Опять осторожничаете?

ДУ: Сколько я работаю в компании, всегда на рынке много спекуляций, что SABMiller кого-то покупает. Дело в том, что компания на глобальном уровне рассматривает любые соглашения, которые могут быть успешны. Да, мы делали предварительную оценку Scottish & Newcastle, но в итоге отказались от сделки.

Я не могу сказать, что мы очень уж осторожны. Мы очень активны, но по-своему — играем в премиальном сегменте и наращиваем прибыль, выводим на рынок новые интересные марки. Если компания сочтет, что в других сегментах есть такая же возможность для прибыльного роста, мы туда пойдем.



Ну да, конкуренты у нас очень агрессивные, но посмотрите — в прошлом году только мы и «Балтика» показали рост доли рынка в денежном выражении. Быть может, наш бизнес в России не так велик, как нам бы хотелось, но его масштабы растут быстрее, чем у конкурентов.

«Потребитель хочет получать гламурные вещи»

СФ: Каким образом в стратегию ориентации на лицензионные марки укладывается один из ваших основных брендов «Золотая бочка»?

ДУ: Это просто. Мы делим рынок на четыре сегмента — экономичный, среднеценовой (мейнстрим), локальный премиальный и лицензионный. «Золотая бочка» — это локальный премиальный бренд. Он входит в эту нишу вместе с «Балтикой №7», «Старым мельником» и т. д. Это сильные бренды, которые не известны за пределами страны, но при этом относятся к премиальному сегменту. Так вот — мы играем в двух самых высоких нишах — локальном премиуме и лицензионном. Так что «Золотая бочка» для нас — ключевой бренд в портфеле.

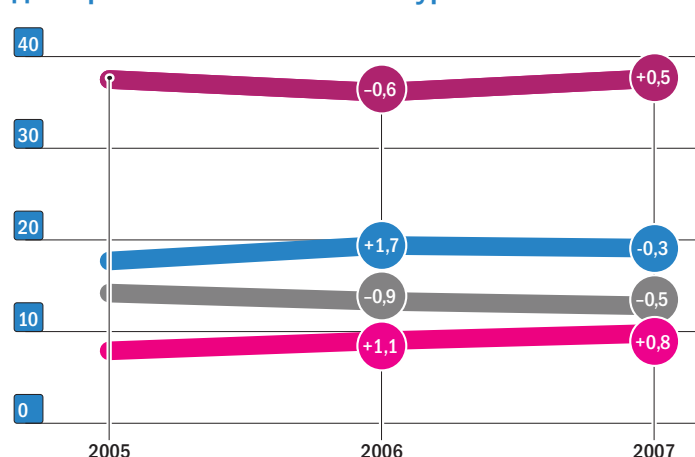
СФ: Сейчас вы запускаете новую марку Peroni Nastro Azzurro и будете импортировать это пиво из Италии. Но это же дорого, все лицензионные марки, ваши и конкурентов, производятся внутри страны.

ДУ: Сегодня у нас недостаточно мощностей, чтобы брать новый бренд в производство. Когда весной следующего года будет запущен ульяновский завод, то, конечно, будем варить Peroni Nastro Azzurro здесь. Но с другой стороны, на этапе запуска новой марки рационально и более эффективно импортировать пиво. И в зависимости от роста спроса переходить на локальное производство.

СФ: То есть проблемы с нехваткой производственных мощностей все-таки есть. А существует вероятность, что с появлением нового завода вы откажетесь от своей нишевой стратегии и начнете в Ульяновске разливать среднеценовые марки?

ДУ: Проблема не в мощностях. Возможность идти в другой сегмент нами рассматривается постоянно. Ключевой вопрос — будет ли это настолько же прибыльно, насколько наша игра в премиуме. Этой возможности мы не исключаем, но пока ответ — нет.

Наращивая градус доли рынка SABMiller и конкурентов*



* в стоимостном выражении (указаны прирост / падение по сравнению с предшествующим годом)
 ■ SAB Miller ■ Heineken Russia ■ SUN InBev ■ ПК «Балтика»
 Источник: «Бизнес Аналитика», аудит розничной торговли

СФ: В каких объемах вы рассчитываете продавать Peroni в России и сколько готовы потратить на продвижение марки?

ДУ: Это зависит от того, как потребители воспримут новый бренд. Это уникальное пиво не только с нестандартным вкусом, но и с инновационным позиционированием. Мы предлагаем потребителям поэкспериментировать. Очевидно, что в первый год объемы продаж будут малы: наша задача — дать людям почувствовать бренд, узнать его. А уже когда он приживется в России, мы станем наращивать объемы. С маркетинговыми расходами похожая история — мы никогда их не раскрываем, потому что расходы на маркетинг должны быть сопоставимы с ростом бренда. Зачем вкладывать деньги в марку, если она неинтересна потребителям? Эти вещи взаимосвязаны.

СФ: В чем уникальность бренда?

ДУ: Peroni Nastro Azzurro — альтернатива привычному пиву. Это итальянская икона стиля. Нам кажется, что потребитель сейчас желает получать стильные гламурные вещи. И это относится не только к одежде, машинам или ресторанам, но и к товарам FMCG. Peroni органично вливается в этот fashion style. Стильный красивый отдых. Согласитесь, это очень непривычный образ пива.

СФ: Да уж. Вам не кажется, что итальянское пиво все равно что российское вино. Пивной страной ведь Италию никак не назовешь. Вам придется потратить уйму денег, чтобы сломать стереотипы.

ДУ: Я не согласен. Все-таки продукт не вчера родился. Пивоварни Peroni работают более ста лет. Марку знают во всем мире. Это один из основных премиальных брендов SABMiller и вообще самое продаваемое итальянское пиво в мире. Представление уже есть. Так что ломать стереотипы мы не будем.

СФ: Вы запустили в России «женское» пиво Redd's, теперь экспериментируете в гламурном сегменте. Как вы придумываете необычные ниши?

ДУ: Мы постоянно находимся в поиске — изучаем вкусы и, главное, ситуации потребления пива. Как только видим пробел или участок, где никого нет, то сразу запускаем новую марку. Сейчас с Peroni мы идем в совершенно новый и неохваченный сегмент, но мне кажется, что покупатели нас там уже ждут.

СФ: Так или иначе, но в мире по доле рынка вы на третьем месте, а в России — на четвертом. Вряд ли нишевые проекты вроде Redd's или Peroni смогут изменить расклад сил. У вас есть план, как это отставание преодолеть?

ДУ: Мне не важно, какое место мы занимаем на рынке. Политика SABMiller — это не гонка за лидерством или каким-то там местом. Наша задача — не утереть нос конкурентам, а создать сильный, растущий и прибыльный бизнес.

Посмотрите на глобальный рынок — кто-то борется за объемы продаж любой ценой, а кто-то за доходность. В понимании SABMiller главное — прибыль, которую мы сможем вернуть акционерам. Если бы мы не были уверены в том, что наша стратегия успешна, мы бы ее давно поменяли. Мы растем, обгоняя рынок: в прошлом финансовом году портфель наших премиальных брендов показал прирост продаж на 14%. Какие вам еще нужны доказательства? Сейчас мы строим второй завод, увеличиваем мощности. В нашем понимании, это успешная стратегия. Разве нет? **СФ**



Система Главбух

БУХГАЛТЕРСКАЯ СПРАВОЧНАЯ СИСТЕМА

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

БЫСТРЫЙ ОТВЕТ НА ВАШ НАЛОГОВЫЙ ВОПРОС



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

Магистр игры «Что? Где? Когда?»
АЛЕКСАНДР ДРУЗЬ

Счет-фактура на вычет: Исправление и оформление

WWW.1GL.RU

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

сделка → с40

Российские управляющие посыпают голову пеплом. Их жадность привлекла жадных клиентов. На падающем фондовом рынке такие инвесторы поворачиваются к ПИФам спиной — и бегут сломя голову. Чтобы их догнать, управляющим предстоит затянуть пояса и подумать о нормальном маркетинге.

Обесчисленные ПИФы

текст:

Владислав Коваленко

У офиса УК «ВТБ — Управление активами» на Мясницкой — отдельный вход с большой красивой надписью. В зале трое операционистов и секретарь за высокой стойкой, больше похожей на крепостную стену. На деревянном столике выложена деловая пресса. Выложена аккуратно, как по линейке. Сразу видно, сегодня прессу еще никто не листал. Некому. За десять минут в офис УК в центре Москвы заглянуло всего два человека, один по поводу банковской карты, другой за кредитом.

— Вам, наверное, банк нужен? — задает привычный вопрос секретарь из-за крепостной стены. — Это выходите на улицу и два раза направо.

Странное все же у российских граждан понятие об управлении активами.

Операционисты скушают не только в офисах УК ВТБ. Схожая картина везде. Оно и понятно — идти вроде как не за чем. Скорее, есть повод уходить. В апреле пайщики вынесли из открытых фондов 4 млрд руб. — 3% стоимости чистых активов (СЧА). Инвесторы ждали «президентского ралли» — резкого роста фондового рынка накануне выборов, но вместо этого попали в яму. В начале года индексы просели на 20% и до сих пор не вернулись к январскому уровню. И такие разочарования весь 2007 год. На начало мая только у 25 фондов из 450, по данным Национальной лиги управляющих (НЛУ), годовая доходность была выше 10%. Более 300 фондов за год вообще показали отрицательный результат.

Разочарование взаимно. Две недели назад УК «РИГрупп» (86-е место по объему СЧА из 256) оказалась от работы с розничными клиентами. В конце прошлого года ПИФы расформировала питерская УК «Орион».

Расстроенных пайщиков с распростертыми объятиями встречают банки. Объем депозитов населения рос бодрыми темпами весь прошлый год и в результате увеличился на 34%. А когда на дворе кризис ликвидности, банкам вкладчики ой как нужны. В марте 2008 года Сбербанк объявил о повышении ставок, и следом за ним потянулись другие крупные игроки — ВТБ, Банк Москвы, Газпромбанк.

«Такой ситуации в новейшей истории российской индустрии доверительного управления еще не было, — говорит **Анатолий Милюков**, исполнительный вице-президент Газпромбанка. — Для сравнения возьмем 10-процентную ставку по депозитам в Сбербанке и других крупных банках, прибавим сюда 13-процент-



НЬЮ-ЙОРК



ЛОНДОН



ПАРК



ОБЩЕСТВО



СВЕТ



В



ТО



В



В



В



В



В



В



В



В



В



В

ВРЕМЯ



ный налог (при работе с депозитами подоходный налог не снимается), который должен платить клиент УК при выходе из ПИФа раньше трех лет. Мы получим 11,5-процентную эффективную доходность инвестирования в депозиты — на нынешнем фондовом рынке серьезная альтернатива ПИФам».

Клиент пошел не тот

«В США ЛЮДИ с утра говорят good morning, когда на улице льет дождь, — рассказывает **Александр Бару**, директор по маркетингу и продажам УК „Райффайзен Капитал“. — Я говорю — какой уж тут „гуд мнинг“. А они мне — Dow Jones’ up! В дружеской беседе расписываешь американцу с полувековым опытом инвестора прелести российского фондового рынка, потом спрашиваешь, ну что, будешь инвестировать в российский рынок? Он говорит: нет. Я спрашиваю: почему? Он: а что ты сказал в начале, помнишь? Ты работаешь в рекламе! Это — настоящий инвестор. Он не теряет голову. Он верит цифрам и фактам».

Российским УК такого клиента еще ждать и ждать. Ни традиций, ни маломальски приличного финансового образования у большей части граждан нет. Скинуться же на образовательный проект УК не в силах — не могут договориться, кто сколько должен платить. В общем, жадничают.

Между тем, все управляющие в один голос уверяют: основная часть клиентов — спекулянты, желающие заработать много и сразу. «Это плохой клиент, — считает **Евгений Очковский**, заместитель генерального директора компании „Универсальный брокер“. — Причем с обеих сторон: и для УК, и для самого себя, просто не все люди пока это осознают».

Генеральный директор УК «ОФГ инвест» **Андрей Подойницын** убежден, что делить пайщиков на плохих и хороших неправильно. Он называет тягу клиентов к частым входам-выходам или переходам в разные фонды своеобразным видом спорта. Однако и в ОФГ признаются: «Нам интересен пайщик, настроенный на игру долговую».

Получилось, что УК пустили в лодку довольно беспокойного соседа. «Рынок открытых и интервальных фондов составляет около \$7 млрд. Если 5% клиентов решат в тех или иных рыночных обстоятельствах изменить свой портфель, то это окажет серьезное влияние на весь рынок», — считает **Андрей Звездочкин**, вице-президент УК «Тройка Диалог».

Управляющие сами виноваты. «Когда человек в каждом лифте видит рекламу ПИФа, показавшего 100% годовых доходности, он на нее покупается, — говорит **Арен Апикиан**, заместитель генерального директора УК „ВТБ — Управление активами“. — Такая система работала, но стратегически это был просчет: мы привлекли, во-первых, людей жадных и, во-вторых, не осознающих до конца рисков, связанных с вложением в паевые фонды».

Но 100% годовых больше нет. Нет магического числа, вооружившись которым, управляющие собирали инвесторов, охочих до легких денег. И нет больше легкого инвестора. Перед управляющими компаниями стоит большой вопрос — что же теперь продавать?

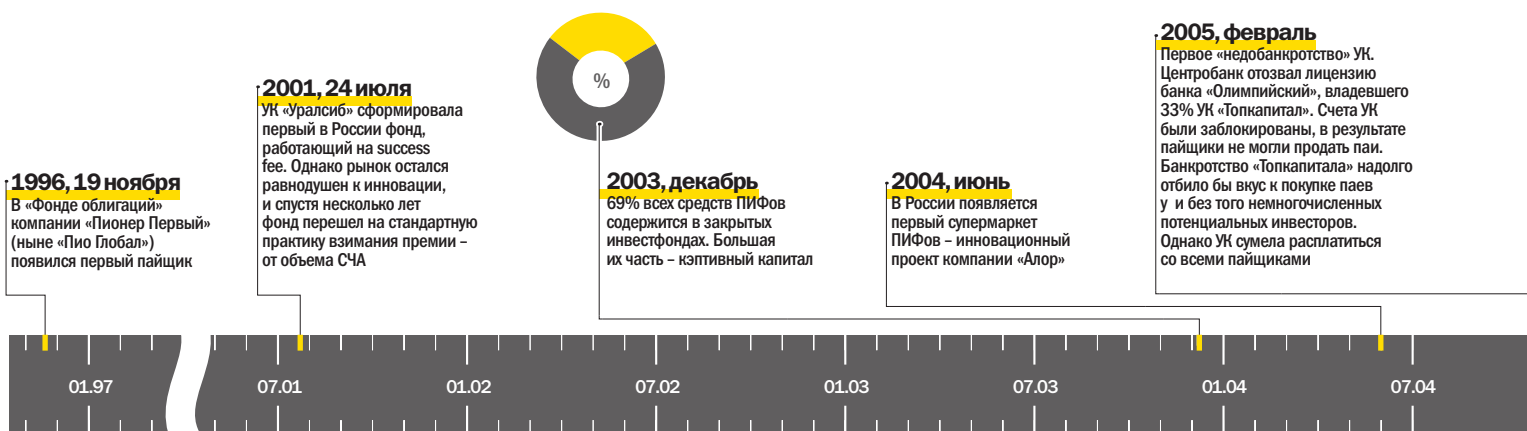
Арен Апикиан убежден, что продавать нужно личный финансовый план: «Наша профессия сродни врачу. У человека что-то болит, он ходит по врачам, а они не могут ему объяснить, в чем дело. И вот он попадает к доктору, который все объясняет. К кому такой пациент пойдет лечиться?»

1068 ПИФОВ
ЗАРЕГИСТРИРОВАНО В РОССИИ НА 7 МАЯ 2008 ГОДА. За минувший год их количество выросло почти в два раза — управляющие компании ищут новые возможности привлечения денег частных инвесторов



Скорее всего, к тому, кто смог четко поставить диагноз. Самая удачная тактика сейчас — перестраивать стратегию продвижения и взаимоотношений с клиентом на образовательную волну. УК помогает человеку не только управлять его капиталом, но и создать его — с определенной целью».

В ходе народного IPO «Роснефть» продала акции 90 тыс. человек. Одна компания привлекла пятую часть всех российских вкладчиков инвестфондов. Очевидно, объяснить клиенту суть ПИФа будет легче, если сделать акцент на том, во что будут вложены его деньги. По этому пути пошла УК «Уралсиб». «Тактически сейчас нужно продавать инвестиционные идеи, — уверена **Александра Водовозова**, руководитель департамента коллектив-





300 тыс. ФИНАНСОВЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ РАБОТАЮТ В США. В России, по предположению Андрея Звездочкина, вице-президента УК «Тройка Диалог», их не более 2–3 тыс. человек. Между тем именно финансовый консультант становится на отечественном рынке коллективных инвестиций главной фигурой — фактически он несет «финансовую мудрость» в массы

нему главе УК Анатолию Милокову удалось договориться о продажах паев в сети «Альфы» только в 2004-м, когда банк возглавил **Виктор Баширов**. Уже на следующий год «Альфа капитал» вышла на второе место по продажам после «Тройки Диалог».

Договориться с банком мало — его надо выучить. «Нельзя сказать „мы обучили продавцов“, — говорит Александра Водозова. — Здесь не может быть прошедшего времени, это бесконечный процесс, повторяющийся примерно раз в полгода. Во многом это связано с текучкой банковских сотрудников».

В конце 2003 года у директора самарского филиала группы компаний «Алор» **Михаила Иванова** появилась идея создать супермаркет ПИФов — магазин, где продавались бы ПИФы сразу многих управляющих компаний. «На тот момент это был инновационный проект, — рассказывает Евгений Очковский из „Универсального брокера“ (входит в группу «Алор»). — Многие участники рынка со скепсисом восприняли эту идею — дескать, опять „Алор“ что-то придумал. Прошло четыре года и сейчас у нас представлено более 130 фондов 30 УК, а нашим партнерам только за последние два года мы принесли почти 1,5 млрд руб.».

В США независимые консультанты, которыми фактически являются «паевые супермаркеты», — достойная альтернатива банкам. Однако при нынешнем спросе на ПИФы эффективность этой бизнес-модели, равно как и попытки УК открывать собственные офисы, неочевидна. «Собственные офисы продаж хороши тем, что там у вас профессиональные продавцы, но трафик в такой специализированной точке не сравним с банковским офисом, — считает Александр Ба-

ных инвестиций „Уралсиба“. — Подо что мы берем деньги и как будем на них зарабатывать. УК уже начинают активно развивать новые фонды. Например, перед Новым годом мы зарегистрировали пять отраслевых фондов, недавно прошло первичное размещение».

Впрочем, новая коммуникация — только первый шаг из многих, которые предстоит сделать российским управляющим в погоне за убегающими пайщиками.

Сельди в банке

«БАНКИРЫ, только начинающие продавать ПИФы, любят спрашивать на переговорах: а сколько вы нам привлечете клиентов в эти продукты? — рассказывает Аренд Апикиан. — Я им отвечаю: а вы нам

сколько привлечете? Вы же будете продавать, а не мы. Смешные люди».

Тем не менее от этих смешных людей зависит судьба практически любой российской УК. Чтобы паи успешно продавались, нужно место, где их можно купить. Чем больше мест, тем лучше. И банки, по мнению Анатолия Милокова, для ПИФов идеальны, потому что именно в банках «люди думают о финансах».

Но не все так просто. Банки тоже жадные. Они видят в ПИФах конкурентов своим вкладам. Далеко не всем управляющим удастся убедить банковских коллег выставить паи на продажу — даже если УК и банк входят в одну группу. Альфа-банк мог начать продажу фондов «Альфа-капитала» еще в 2001 году, однако тогдаш-

214%

2005 год, декабрь

Таков был рост средств в ПИФах в 2005 году. Столь урожайного года для российских ПИФов еще не было — и, скорее всего, уже не будет

2007, декабрь

Лидеры по эффективности рекламы*

«Альянс континенталь»	373,5
«КИТ фортис инвестментс»	206,6
«Атон-менеджмент»	156,8
«Альфа-капитал»	124,5
УК Росбанка	65,1

млн руб.

*привлечение средств на 1 рекламный выход
Источник: «TNS Россия», оценка СФ

2,7

млрд руб.

2008, март

Столько привлекли управляющие компании в I кв. 2008 года в открытые и интервальные ПИФы. Это почти в 10 раз меньше, чем годом ранее. Пришло время задуматься о том, как вести бизнес

Компании — лидеры по привлечению средств

«Альфа-капитал»

Четыре года компания не могла договориться с собственным банком о продаже ПИФов через одну из самых мощных в России банковских сетей. Продажи стартовали только в 2004 году

33 выхода рекламы**

Финансовые организации–партнеры:
КБ «Кедр», «АЛОР+», «КИТ-фортис», Альфа-банк, «Финансовые эксперты», Севергазбанк, «Урал-финанскапитал», SM.art, Алмазэргизбанк, Акибанк, банк «Оренбург», Балтинвестбанк, Тверьуниверсалбанк, Альфа-банк-Башкортостан, «Милком-инвест»

«Уралсиб»

Входит в одну из крупнейших в России финансовых корпораций. Пользуется поддержкой банка. Отказалась от собственных финансовых консультантов. Инвестирует в переподготовку банковских операционистов

0 выходов рекламы**

Финансовые организации–партнеры:
Банк «Приморье», «АЛОР +», АвтоВАЗбанк, банк «Оренбург», Байкал банк, Далькомбанк, МАБЭС «Сахалин-Вест», Запсибкомбанк, АБ «Девон-кредит», КБ «Акцепт», Сетевой нефтяной банк, «Аккорд-инвест», «Атон», Внешпромбанк

«Пионер инвестмент менеджмент»

Первопроходец российского рынка коллективных инвестиций. Свернув деятельность в России после кризиса 1998-го, Pioneer вернулся сюда лишь спустя 10 лет. Отказался от покупки бывшей «дочки» PioGlobal, развивает бизнес с нуля.

9 выходов рекламы**

Финансовые организации–партнеры:
Юникредит Банк

«ОФГ инвест»

Независимая УК, входит в инвестгруппу ОФГ. Позиционируется как инвестиционный бутик. Единственная компания, которой удалось наладить эффективное взаимодействие со Сбербанком

3 выхода рекламы**

Финансовые организации–партнеры:
Сбербанк России, Ситибанк, BSGV, КИТ-финанс, Credit Suisse, ВТБ



УК Росбанка

Аффилирована с одноименным банком. Последовательно улучшает позиции в рейтинге УК по привлечению средств. По итогам 2006 года не входила даже в топ-10 по этому показателю

55 выходов рекламы**

Финансовые организации–партнеры:
Росбанк, SM.art, Тверьуниверсалбанк, Центр оптимизации расчетов ЕЭС, Независимый строительный банк, Инвестиционный фондировый дом, Консультационно-трастовая фирма «Кон-Траст», АКБ «Приобье», «Капитал менеджмент», КБ «Сибконтант», ФС «Квадрат»

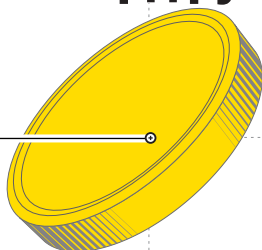
«Райффайзен Капитал»

Пользуется сетью родственного банка. Переходит от продаж ПИФов через операционистов к продажам с помощью консультантов, помимо паев продвигая другие инвестиционные продукты (НПФ, депозиты). Ставка на пассивные продажи

184 выхода рекламы**

Финансовые организации–партнеры:
Райффайзенбанк

19,6 млрд руб.*



Общая закономерность: объем привлечения денег управляющей компанией (горизонтальная ось) напрямую зависит от количества точек продаж (вертикальная ось), а не от эффективности управления. Исключения – «новичок-старичок» Pioneer, в СЧА которого, скорее всего, пока велика доля капитала акционеров, и «ОФГ инвест», статистику которому, возможно, «подпортил» не слишком эффективный в продаже паев Сбербанк.

⊕ Координаты УК по параметрам
«количество точек продаж»
и «объем привлеченных средств»



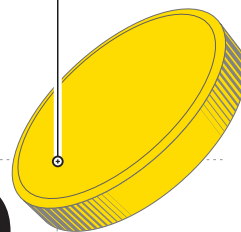
стоимость чистых
активов УК
млрд руб. на 31.03.2008

* источник: Investfund.ru

** источник: «TNS Россия»

*** источник: данные компаний и Национальной лиги управляющих

16,9 млрд руб.*



объем привлеченных средств, млн руб.*

1000

1250

1500

1750

«Газпромбанк — Управление активами»

В нынешнем виде бизнес Газпромбанка по доверительному управлению сформирован Анатолием Милуковым, бывшим главным управляющим директором УК «Альфа-капитал», перешедшим в Газпромбанк в начале 2006-го

0 выходов рекламы**

Финансовые организации–партнеры:
Газпромбанк, Кредит Урал Банк,
Центр оптимизации расчетов ЕЭС

«Атон-менеджмент»

Динамично расширяет агентскую розничную сеть – с начала года количество точек продаж увеличилось почти вдвое. В июне компания планирует открыть собственный филиал в Санкт-Петербурге

0 выходов рекламы**

Финансовые организации–партнеры:
ВТБ, Юникредит Банк, Саровбизнесбанк, Первый
чешско-российский банк, Тверьуниверсалбанк,
«Атон», ИК «Сибирская земля», ИК «Бигэ»

УК МДМ

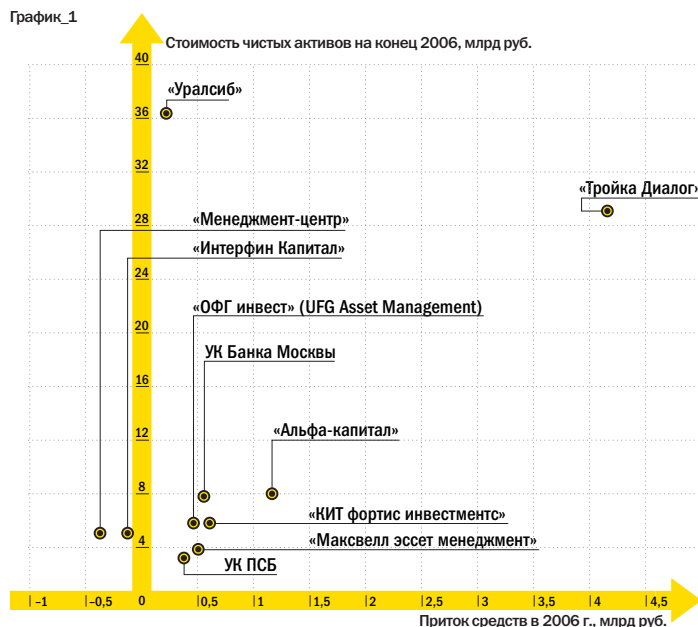
Как и многие коллеги по рынку, аффилированные с банками, долго не могла договориться о продажах паев через родственник финансовый институт. Эффективное взаимодействие УК с МДМ-банком не налажено до сих пор

0 выходов рекламы**

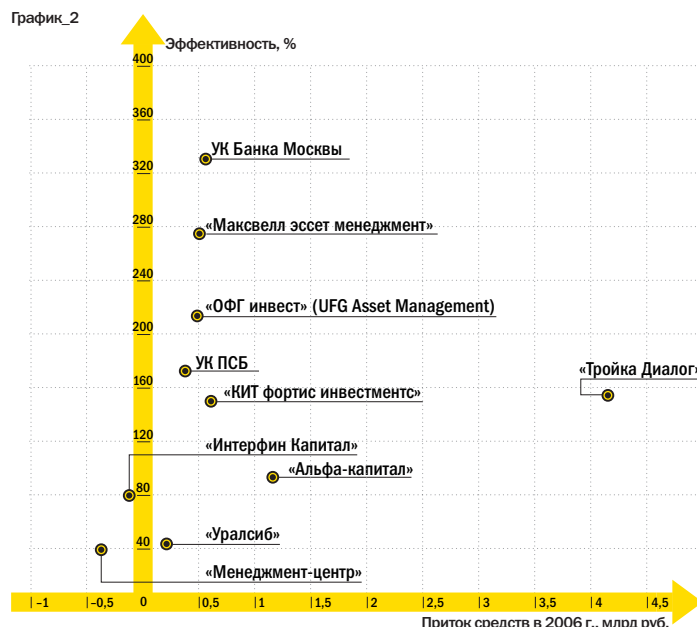
Финансовые организации–партнеры:
МДМ-банк

Чем определяется привлекательность УК для пайщика

График_1



График_2



Два года назад при выборе управляющей компании пайщики ориентировались как на величину компании (График_1), так и на эффективность управления фондами (График_2; эффективность рассчитывалась как прирост стоимости чистых активов УК за предыдущий год в процентах без учета привлечения за тот же год). В 2008-м эффективность уже потеряла значение для пайщика.

ру.— В то время как у нас в центральных отделениях в день проходит 400–500 человек, в специализированных офисах, по моим оценкам,— 20–30. А меньше посетителей — меньше потенциальных клиентов».

«Алор» пытается исправить недочет. Компания запустила ребрендинг — из сети «паевых супермаркетов» она превращается в Сеть финансовых решений «Цивилизация 41». Вслед за «Тройкой Диалог» и УК ВТБ «Цивилизация» будет делать ставку на просвещение и составление долгосрочного финансового плана. А к ПИФам добавятся пенсионные продукты, страхование и консультации по кредитным продуктам. До конца года «Алор» планирует инвестировать \$10 млн в открытие 40 новых офисов.

По мнению Анатолия Милокова, сбыт ПИФов в России будет вообще развиваться по европейской модели — через банки: «Чтобы прокормить армию консультантов, вам придется дать им возможность торговать не только вашими ПИФа, но и ПИФа других УК. Поэтому банки в скором времени превратятся в паявые супермаркеты, аналогичные тем, что сейчас развивает „Алор“».

Пятая колонна

«ПИФы не покупаются, ПИФы продаются», — говорит Арен Апикиан. Армия фи-

нансовых консультантов — это третий компонент (помимо позиционирования и розничной сети), помогающий пережить трудные времена. «В период проблем на рынке работают только активные продажи, — соглашается Александра Водозова. — У нас в штате уже 70 консультантов, ориентированных на активный поиск клиентов, к концу года должно быть 100».

Своими агентами обзаводятся и другие УК. Паи «Газпромбанк — Управление активами» продают 50 консультантов. У «ОФГ инвест» 25 агентов. Одна из самых больших «армий» у «Тройки Диалог», около 400 человек. Их главная работа — постоянный обзвон телефонных баз данных, банковских, страховых, — любых. 100 звонков в день, пять-шесть встреч, одна продажа.

Проблемы, с которыми сталкивается управляющая компания, развивающая свою живую сбытовую сеть, те же, что и у компаний, формирующих сеть офисов. Держать консультантов, а каждый из них обходится в \$20–25 тыс. в год, специально под ПИФы — слишком дорогое удовольствие. Так, консультанты «Тройки» помимо ПИФов продают интернет-трейдинг, индивидуальное брокерское обслуживание, ДУ, инвестиционное страхование жизни, управление пенсионными накоплениями.

Смена позиционирования и развитие каналов продаж, возможно, привлекут в ПИФы новых клиентов, но вряд ли отучат их инвестировать в паи на короткий срок. Секрет «долгих паев» — в мотивации продавцов.

«Западные УК удивляются, когда узнают, что российские компании если и платят компаниям-агентам часть management fee (management fee — основной заработок УК, плата, которую взимает УК за управление активами, обычно 2–3% от СЧА.— **СФ**), то не больше половины, — говорит Евгений Очковский. — Такой практики в России придерживаются буквально единицы, остальные ограничиваются тем, что оставляют агентам скидки при продаже паев клиенту и надбавки при покупке. Для иностранных УК это просто сказочные условия: они платят сетям дистрибуции до 80% management fee».

С какой стати УК делиться заработком? Ежегодно отчисляя компании-агенту процент от активов, привлеченных его консультантами, УК вроде бы мотивирует продавца настраивать клиента на многолетние инвестиции. Но вот незадача — ни сами управляющие компании, ни компании-агенты, получающие часть management fee от УК, со своими финансовыми консультантами этим самым «фи» делиться не спешат.

Похоже, все еще жадничают. **СФ**

Из 150 управляющих компаний

в рознице останется не более 30. Активная экспансия западных УК начнется не ранее чем через пять лет — тогда появится еще пара-тройка сильных игроков.



Арен Апибян,
заместитель генерального
директора УК «ВТБ — Управление
активами»

АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

Перегруппировка

В ближайшие три-пять лет рынок коллективных инвестиций сильно изменится. Из 150 УК в рознице останется не более 30, десять из которых будут держать до 80% рынка. Активная экспансия западных УК начнется не ранее чем через пять лет — тогда появится еще пара-тройка сильных игроков.

Комиссии за управление будут снижаться. Если раньше при доходности 60–70% инвесторы были готовы платить 3% активов, то в случае с 10-процентной доходностью 3% — это уже треть доходов. Другое дело, УК пока еще могут жадничать, потому как клиент просто не понимает, что такое комиссия УК.

Запускать сегодня УК с нуля — бесполезная затея. Только если инвесторы готовы финансировать сеть отделений федерального масштаба. Думаю, все новые УК будут появляться в рамках финансовых групп.

Одна из немногих универсальных УК, оставшихся на рынке, — «Тройка». Для меня эта компания — образец стратегического видения бизнеса. ВТБ тоже будет универсальной компанией, потому что у нас есть для этого все ресурсы. У нас хорошая сеть филиалов ВТБ 24, значит, мы можем построить сильный ритейл. У нас неплохая база состоятельных клиентов, следовательно, мы можем предложить им услуги wealth management. У ВТБ много институциональных клиентов, таким образом, мы в состоянии предложить наши услуги и им. ВТБ создает сильный инвестиционный банк, частью которого мы являемся, а значит, мы завоевываем хорошие позиции в private equity, венчурном инвестировании, фондах недвижимости. Мы претендуем на право управления средствами многих госкорпораций и эндаумент-фондов. Сегодня таких примеров в России мало. У Сбербанка, Банка Москвы, Газпромбанка тоже есть шансы. Остальным придется выбирать свою нишу или уйти с рынка. **СФ**

с39

Фонд Eagle Russia (ERF) приобрел пакет акций производителя экипировки и одежды для активного отдыха Bask. Интерес инвесторов к направлению outdoor облагораживает, однако массовый сегмент рынка все равно останется за транснациональными игроками.

Нишевый поход текст: Юлия Гордиенко

Портфельного инвестора, готового стать владельцем их актива, основатели Bask братья **Владимир** и **Сергей Богдановы** искали с 2006 года. Объем покупки и сумму сделки стороны не раскрывают, однако, по оценкам экспертов, речь может идти о пакете меньше блокирующего, цена которого составляет чуть более \$10 млн.

Компания Bask относится к направлению outdoor: она выпускает одежду и экипировку для активного отдыха на природе, альпинизма, туризма. Границы этого рынка в России пока размыты, однако к нему не принято относить, например, сегмент товаров для велоспорта, рыбалки и яхтинга, катания на горных лыжах и сноуборде. Вокруг перечисленных увлечений сложилась особая субкультура. Та же Bask выделила аксессуары для катания на сноуборде в отдельный брэнд LMA и сейчас подыскивает на него покупателя.

Годовой оборот Bask составляет \$15 млн. Игроки рынка оценивают стоимость компании в \$30 млн. Недавно она продала одну из двух своих швейных фабрик, разместив часть заказов на чужих производствах в России, Белоруссии (60%) и Юго-Восточной Азии. Вторую фабрику, в Королеве, на деньги инвестора до конца года Bask переоборудует в сервисный центр по починке одежды и экипировки. Основную часть полученных от ERF средств компания пустит на расширение дистрибуции марки Bask и на увеличение собственной розничной сети до 20–30 магазинов. Средняя площадь торговой точки будет составлять 300–500 кв. м. Затраты на открытие одного магазина генеральный директор Bask Владимир Богданов оценивает в \$0,7–1 млн. У Bask уже есть шесть магазинов под брэндом «Активный отдых».

На outdoor-сегмент, по подсчетам Владимира Богданова, сегодня приходится 5–8% всего отечественного спортивного рынка, оцениваемого в \$3–3,5 млрд. В Германии этот показатель составляет 3–3,5%, во Франции — 12%. «Активные» товары демонстрируют завидный рост: если в целом российский спортивный рынок прибавляет по 20% в год, то сегмент outdoor — все 25%. Такая динамика сохранится в течение ближайших пяти-семи лет, уверены эксперты.

Сейчас 11 российских игроков делят между собой 65% локального outdoor-рынка. Помимо Bask и Red Fox, наиболее крупные отечественные производители — компании «Снаряжение» и «Нова тур». Ни один иностранный производитель завоевывать российские просторы самостоятельно пока не решился, предпочитая прибегать к услугам отечественных дистрибуторов, ведущие из них — Alpine Trade, «Кант» и Mountech.

«При продаже мы говорим: в этой куртке можно даже забираться на Эверест, — рассказывает Владимир Богданов. — Пуховка для альпинизма сильно отличается от тех, в которых ходят по городу: используются специальные „дышащие“ ткани, да и другие требования высокие: например, куртка для температуры –40 °C должна весить не более полутора килограммов».

Спецтехнологии позволили outdoor-сегменту выжить: благодаря им ведущие иг-



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

5 млрд евро

потратили европейцы на товары для туризма и активного отдыха, по данным European Outdoor Group (EOG). Около 49% рынка приходится на одежду, 17% — на обувь, 10% — на палатки и спальники, 8% — на рюкзаки и 16% — на различные аксессуары. Конфигурация российского рынка схожа с европейским. Размер пока не тот.



С помощью ERF компания Bask надеется отыскать в России выход на массового покупателя

роки сумели отстроиться от рынка спорт-товаров и не столкнулись с транснациональными гигантами Adidas, Nike, Puma и Reebok. Однако outdoor-компаниям пришлось создавать собственные сети: для традиционных спортивных ритейлеров специализированная продукция интереса не представляла. Так, свои магазины есть не только у Bask, но и у Red Fox, Alpine Trade и «Кант».

Российские потребители outdoor-продукции в основном люди, профессионально занимающиеся альпинизмом, сплавом по рекам и туризмом, уверяет генеральный директор маркетингового агентства «8S» Андрей Малыгин. Между тем во всем мире основные доходы игрокам этого рынка приносят массовые покупатели: облегченный вариант экипировки им нужен для загородных прогулок и пикников, а не для покорения Эвереста. По сведениям Андрея Малыгина, на Западе 90–95% товаров для активного отдыха приходится именно на массовый рынок, в то время как в России — лишь 40–50%.

Появление крупнейшего французского производителя и ритейлера спортивных товаров Decathlon, открывшего в 2006 году в России свой гипермаркет (сейчас у него два магазина площадью 6 тыс. и 8 тыс. кв. м) показал, что отечественный массовый outdoor-рынок будет расти. Сделав ставку на частные марки, компания активно развивает в том числе направление outdoor под брендом Quechua.

Отчасти ответом на приход Decathlon, уверяет Андрей Малыгин, явился запуск частной outdoor-марки Nordway крупнейшим российским спортивным ритейлером — «Спортмастером» (в самой компании, впрочем, родство с Nordway не афишируют). Международное объединение закупщиков Intersport за рубежом также охотно работает на массовом outdoor-рынке. В России этот сегмент компания пока обходила стороной, но так будет не всегда.

«Пока российские игроки раскручивают рынок outdoor, — объясняет Андрей Малыгин. — Но у Adidas и Nike есть собственные бренды в этом сегменте. Как только отрасль созреет, они тут же выложат свои предложения». В наиболее прибыльном, массовом сегменте российские компании, осваивающие outdoor-рынок, станут жертвами транснациональных гигантов, полагает эксперт: когда рынок превратится из специализированного в массовый, россияне останутся на нем нишевыми игроками. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с48
мысли → с50
деньги под ногами → с51
методы → с52
своя игра → с53

Осталось несколько лет до того, как CD и DVD будут вытеснены с рынка или превратятся в нишевый товар. Компании, ставшие крупнейшими производителями таких дисков, ищут идеи, чтобы не отправиться вслед за своей продукцией.

Дискоборцы

текст:
константин бочарский
иллюстрация:
иван александров

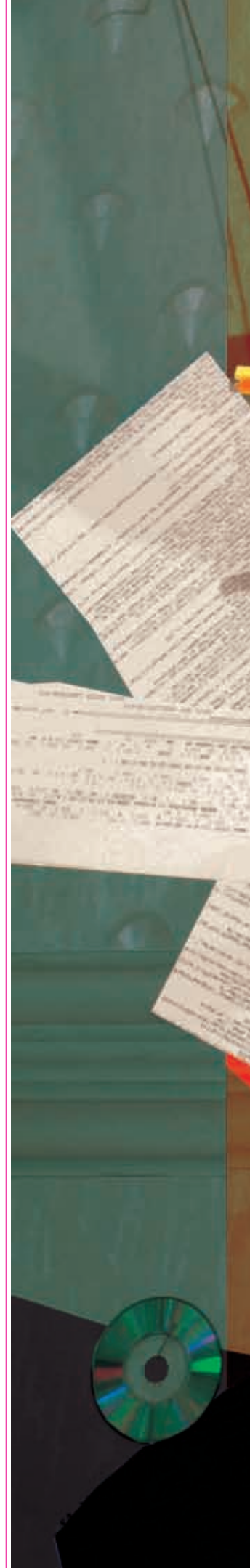
«2 оворят, есть две Индии. Та, что в Гоа, и остальная», — произносит мой собеседник, дистрибутор компании Mirex — российского производителя CD и DVD. Мы едем в автобусе из Нью-Дели в город-спутник Нойду, рядом с которым расположен крупнейший в мире завод по производству оптических носителей информации, принадлежащий компании Moser Baer.

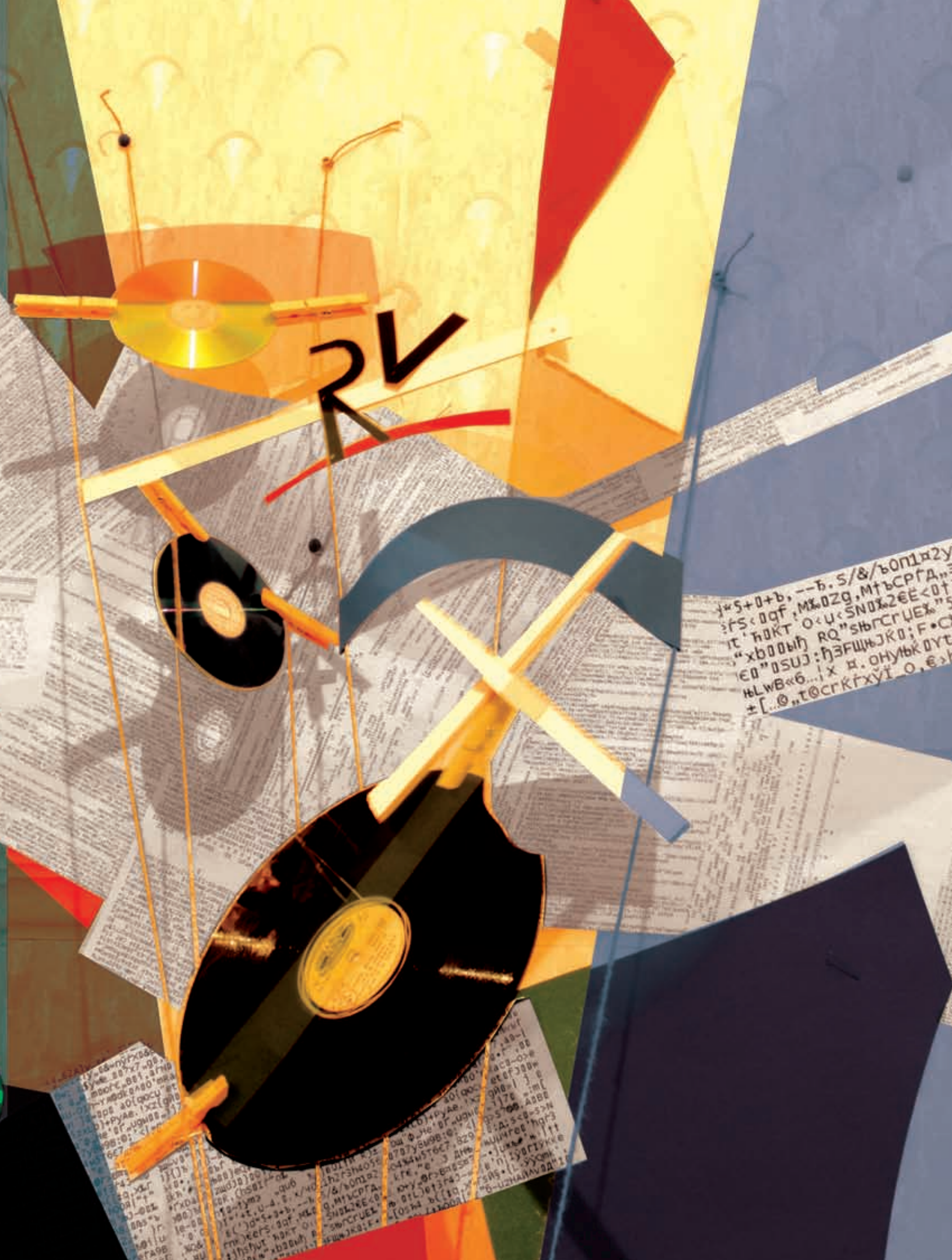
Moser Baer — поставщик Mirex, а возможно, в ближайшем будущем и ее совладелец. Сегодня Moser Baer ведет переговоры о приобретении крупного пакета акций Mirex. Две компании стартовали на рынках, которые принято называть развивающимися и учитывать в одной рыночно-географической единице под названием BRIC. Обе начали свой бизнес примерно в одно и то же время. Обе научились работать с глобальными игроками и поняли ценность связи с конечными пользователями, выстроили собственные брэнды и стали крупнейшими производственными площадками: Moser Baer — в мире, Mirex — в России. Наконец, обе сегодня предвидят конец эры DVD. У каждой из них свой ответ на вопрос, что делать, когда настанет это время. И хотя в отношении деталей эти ответы разные, по сути они очень похожи.

Сценарий индио-видео

МОЙ СОБЕСЕДНИК ПРАВ. Существует как минимум две Индии. Хотя на самом деле их, конечно, больше. Например, третья — это Болливуд. Тадж-Махал — четвертая. Пятая — оплот духовности и родина Кришны, Шивы и Вишну, шестая — известная нам по «Рамаяне» и «Бхагавадгите», которые продаются в подземных переходах российских городов. Но есть еще одна Индия — та, которая стала базой для технологического и сервисного аутсорсинга.

«We are hardworking customer focused service oriented community called Indians», — заявляет генеральный управляющий по маркетингу компании Moser Baer Вишал Найар. Выглядит он так, как положено выглядеть директору по маркетингу в болливудском фильме. На нем белая рубашка в толстую синюю полоску с синими манжета-







По словам Ярослава Шиколева, его компания готова экспериментировать и прислушиваться к своим клиентам

ми и синим воротничком. И что-то такое во внешности, что каждый раз заставляет думать, что ты внутри индийского фильма.

Главный режиссер этого фильма — основатель Moser Baeg **Дипак Пури** — начал с того, что продавал измерительное оборудование в Калькутте, а затем занялся производством флоппи-дисков. Тогда в Индии действовал довольно странный закон: производственные компании получали квоты на выпуск продукции, которые нельзя было нарушать. Квота у Пури была маленькая, и о развитии бизнеса не могло быть и речи. Но Дипак нашел в законе интересную лазейку. Эти квоты распространялись только на продукцию для местного рынка и не затрагивали экспорт. Поняв это в 1999 году, когда оборот его компании составлял всего \$18 млн, Пури взял у инвестфондов \$78 млн и основал первое в Индии производство записываемых дисков — CD-R.

Идея была проста: чтобы заинтересовать глобальных игроков, надо выпускать продукцию в подходящих для них объемах. На привлеченные средства Пури построил гигантскую по масштабам и производственным мощностям площадку и отправился на переговоры.

В том же 1999 году екатеринбургский предприниматель **Станислав Тхай** вложил деньги, вырученные от продажи его доли в компании «Ист Лайн», в создание первой в России линии по производству CD-R. Через несколько лет его компания Mìgex стала крупнейшим в России производителем таких дисков. Тогда же Moser Baeg вошла в тройку мировых лидеров отрасли.

Раскрытие диска

ДИПАК ПУРИ окончил частную школу в Дели и Имперский колледж в Лондоне по специальности «инженер-механик». Станислав Тхай — Уральский политехнический институт, и специальность его — «инженер-металлург». Как и Пури, до создания своего нынешнего бизнеса Тхай перепробовал много занятий.

Вскоре после института он стал директором, а потом и совладельцем турфирмы, из которой впоследствии и выросла компания «Ист Лайн», владеющая одноименным авиаперевозчиком и аэропортом Домодедово. Агентство Тхая тогда придумало чартерные рейсы в Китай, которые вскоре стали очень популярны у челноков. «Занимался много чем», — говорит Тхай. Действи-

тельно, всего не упомнишь. Например, издавал Коран (100 тыс. экземпляров по 50 руб.), состоял на госслужбе (в Министерстве по вопросам национальностей под руководством **Сергея Шахрая**, «правда, недолго») и даже сходил в политику, но быстро вернулся.

А тогда, в 1997 году, его хороший знакомый, генеральный директор Уральского электромеханического завода **Леонид Кузнецов**, размышлял о том, как развить уже созданное на базе предприятия направление по производству так называемой штамповки — записанных CD.

Этим производством Кузнецов мог гордиться. Создать на предприятии, входящем в структуру Минатома, гражданское, да еще и высокотехнологичное производство было непростой задачей. Вложив деньги в новое оборудование, Тхай и Кузнецов открыли в 2000 году завод по производству записываемых дисков, а в 2003-м увидела свет компания Mìgex. В том же году она разместила свой первый заказ на Moser Baeg. Mìgex закупала у индусов диски экзотических типов (к примеру, Blu-ray, а ранее DVD, для изготовления которых из-за маленького объема продаж было невыгодно создавать производственные линии в России). Так началось сотрудничество двух компаний, которые сегодня находятся на пороге слияния.

Открытый вопрос

«ДОСЧИТАЕМ ДО СТА», — говорю я, и мы с соседом пожимаем руки. Это спор. Смысл его в том, что через каждые несколько сотен метров на обочине сидит на корточках индус. В этой позе нет ничего медитативного (хотя как знать) и тем более религиозного. Просто они какают.

В Индии отношение к гигиене специфическое. Наверное, его можно назвать политикой полной открытости. На улицах Дели стоят «открытые туалеты». Это такие кафельные стенки и сток вниз. Возможно, поэтому в производственных и офисных подразделениях Moser Baeg висят плакаты, напоминающие стенгазеты в российских районных поликлиниках. На индийских плакатах описан технологический процесс посещения туалета. Историю о том, как правильно мыть руки, доходчиво рассказывает осел, сидящий на унитазе. Наверное, это очень обидная стенгазета.

Moser Baeg — одно из самых передовых производств в мире. Чтобы попасть в цех, нам требуется облачиться в герметичные комбинезоны в стиле фильма «Обитель

зла» и пройти бесчисленные камеры очистки. Ни на одном европейском предприятии такой интенсивной войны за чистоту не ведут, говорят мои попутчики, которые видели похожие производства в Нидерландах или Люксембурге. Moser Baer можно понять: она на самом остром борьбы.

Тайное знание

«ВАМ НАВЕРНЯКА хорошо известна Индия как экспортер программного обеспечения, а также услуг, например удаленной технической поддержки пользователей, — утверждает Вишал Найар. — Но если речь пойдет о hardware, то вряд ли у нас найдется много поводов для гордости. За исключением Moser Baer».

Сегодня Moser Baer входит в тройку крупнейших глобальных производителей оптических носителей, а ее производственная площадка в городе-спутнике Нью-Дели — Нойде — крупнейшая в мире. В 2007 году оборот компании составил \$500 млн, прибыль — \$27 млн. Активы компании стоят около \$1 млрд. С их помощью она производит 3,5 млрд дисков в год.

«Мы выпускаем продукцию для 12 ведущих брендов оптических носителей мира. Другими словами, практически для всех, — говорит Вишал Найар. — Правда, мы не имеем права разглашать их имена, зато мы не можем запретить вам смотреть», — и улыбается, довольный своей азиатской хитростью. Мое право смотреть делает меня обладателем секретного знания об упаковках Sony, TDK и Verbatim, лежащих штабелями в цеху на соседних палетах.

Контрактное производство — одна из главных статей дохода Moser Baer, оно позволяет ей контролировать около 20% мирового рынка (считается, что крупнее только тайваньская компания CMC Magnetics Corporation) и более 55% местного, для которого она специально выпускает болванки под локальной маркой Moser Baer. Развивать за пределами Индии этот бренд компания не собирается, чтобы не конфликтовать со своими же крупнейшими клиентами.

Оборот Migest за 2007 год составил около \$20 млн. Она крупнейший производитель оптических носителей информации в СНГ. По данным компании, она занимает около 10% российского рынка. Цифра может не впечатлить, если не вспомнить, что за эти проценты Migest борется с теми же «12 ведущими брендами». И надо сказать, бороться есть за что.

Народный диск

MOSER BAER угадала со временем выхода на рынок. По наступлении нового тысячелетия рынок CD-R начал расти на 300%

*У меня нет большого бюджета.
Зато есть большое будущее.
Вместе с SAP.*

Когда нацелен на развитие, приходится не только искать средства, но и уметь их правильно использовать. Думая о будущем моей компании, я выбрал систему управления от SAP. Мы начали с самого необходимого за разумные деньги, а постепенно развиваясь, мы расширяли и нашу систему управления. Я не сомневаюсь, что сделал правильный выбор.

SAP — возможности, которые вы можете себе позволить.
Узнайте больше. www.sap.ru/sap.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



в год. Причем в самой Индии, стране с населением более 1 млрд человек, около 200 млн по здешним меркам считаются средним классом. Но у местных жителей всего 10–15 млн компьютеров. И эта «цифровая пустота» в ближайшее время будет быстро заполняться. «Бум на рынке цифровых носителей начинается тогда, когда цена привода становится несущественной, — говорит исполнительный директор Mirex **Ярослав Шиколев**. — Когда цена устройств для чтения CD снизилась до \$50, рынок стал массовым, а когда дошла до нынешнего уровня (\$20), ими уже был оборудован практически каждый компьютер».

На российском рынке никакой «цифровой пустоты» нет. В стране уже около 30 млн компьютерных пользователей, и трудно найти дом без DVD- и CD-проигрывателя. На что делают ставку бизнесмены, так это на «цифровую лихорадку», которая охватывает массы: под хранение гигабит цифровых фото и музыки требуется место.

«Раньше диски продавались в специализированных точках, теперь мест, где торгуют только чистыми CD и DVD, остались единицы. Диски стали продуктом FMCG, и вы обычно вспоминаете о них, когда делаете покупки на неделю в Auchan», — говорит Ярослав. Когда-то, вспоминает он, 80% рынка принадлежало корпоративным клиентам, в том числе пиратским дистрибуторам контента, но бизнес из b2b быстро превратился в b2c.

Процентные отношения

«У КАЖДОГО канала продаж своя специфика, — продолжает Ярослав. — А у каждого региона и подавно. Продавцы знают, что нужно их покупателям, и готовы транслировать это знание производителю. Но кто их будет слушать? Глобальные бренды ориентируются на глобальный маркетинг и выпускают стандартный, в том числе по оформлению и упаковке, ассортимент для всего мира. А раз в три года проводят глобальный рестайлинг».

Mirex прислушиваться готова. Компания, по словам Шиколева, постоянно меняет тип фасовки и оформление коробок в соответствии с пожеланиями даже небольших розничных магазинчиков. Кроме того, Mirex давно экспериментирует с нестандартным дизайном компакт-дисков. Это диски «к свадьбе», «ко дню рождения», на которых логично хранить соответствующие фотографии. А еще компания выпустила болванку для записи любимой музыки, стилизованную под виниловую пластинку.

Шаги навстречу своим клиентам-дистрибуторам в Mirex расценивают как одно из главных средств борьбы за рынок. Другой, не менее ценный ресурс — бренд, который компания старательно строит с момента основания.

Во главе хаоса

«РОССИЙСКИЙ РЫНОК полностью повторяет мировые тренды», — заключает Шиколев. По его оценке, рынок CD-R достиг пика в 2006–2007 годах: тогда-то и началось падение. «У рынка DVD осталось около 10–15% роста на протяжении двух следующих лет», — продолжает Ярослав. Но близость подобного дефляна его не смущает. «Дело не в типе носителей, а в том, что людям всегда будет нужно хранить информацию, и неважно, на флеш-диске, CD, DVD, Blu-ray, на флеш-памяти или уже разработанных „голографических носителях“, — полагает он. — Изменение природы носителя не меняет принципов действия рынка».

Один из нынешних трендов — рост популярности интернет-хранилищ информации, то есть «нефизических» носителей.

Рост популярности «нефизических» носителей информации — реальная опасность для производственных компаний. Но в Mirex считают, что если хаос нельзя остановить, его надо возглавить

«С одной стороны, это реальная опасность для производственных компаний, — признает Шиколев. — Но мы считаем, что если хаос нельзя остановить, его надо возглавить».

В 2007-м Mirex начала работать над запуском социальной сети «Типчики» для подростков, задача которой, во-первых, поддерживать имидж бренда, а во-вторых, возглавить тот самый хаос — стать складом данных, когда использование интернет-хранилищ станет массовым.

Mirex старается предугадать, куда движется рынок, и заранее купить билет в правильном направлении. И один из пунктов остановки — альянс с компанией Moser Baer, у которой есть и свое видение того, как обхитрить рынок.

Прививка глобализации

СЕЙЧАС MIREX расширяет производство в Екатеринбурге до 43 тыс. кв. м и строит новую площадку под Москвой. Под нее уже выкуплено 2,5 га в Подольске: это завод «Микропровод», который занимался производством кабеля. Теперь 10 тыс. кв. м его цехов освобождены, отремонтированы и ждут поставки оборудования.

Тхай надеется получить контрольный пакет в СП с Moser Baer. «Хотя, конечно, это вопрос переговоров», — замечает он. Партнерство с игроком мирового масштаба позволит локальной компании приблизиться к глобальному рынку, добрать до которого самостоятельно ей не удалось, а также к новейшим технологиям производства дисков.

Для Moser Baer российский актив еще один шаг туда, куда стремится компания, — к обретению как можно более тесной связи с потребителями. Правда, тогда ей придется отступить от своего главного правила — не конкурировать со своими же глобальными клиентами. Ведь, став совладельцем Mirex, компания вступит в борьбу с теми же Sony и TDK, которым противостоит российский бренд. **СФ**

РУССКОЕ РАДИО №1

Аудитория радиостанций в Москве

TNS GALLUP MEDIA, RADIO INDEX - МОСКВА, ЯНВАРЬ - МАРТ 2008

(население 12-ти лет и старше)

Размер генеральной совокупности: 9,478 млн чел.

Размер выборки: 14708 чел.

Показатели рассчитаны за период с 06:00 до 24:00



Радиостанция	Reach Daily (тыс. чел.) аудитория за сутки	Reach Daily (%) аудитория за сутки в процентах	Reach Weekly (тыс. чел.) накопленный охват за неделю	Reach Weekly (%) накопленный охват за неделю в процентах
Русское Радио	1214,5	12,8	3259,3	34,4
Европа Плюс	1155,6	12,2	3110,7	32,8
Авторадио	1049,7	11,1	3080,6	32,5
Радио Шансон	1041,5	11,0	2930,9	30,9
Ретро FM	979,8	10,3	2897,4	30,6
Радио России	909,8	9,6	1907,0	20,1

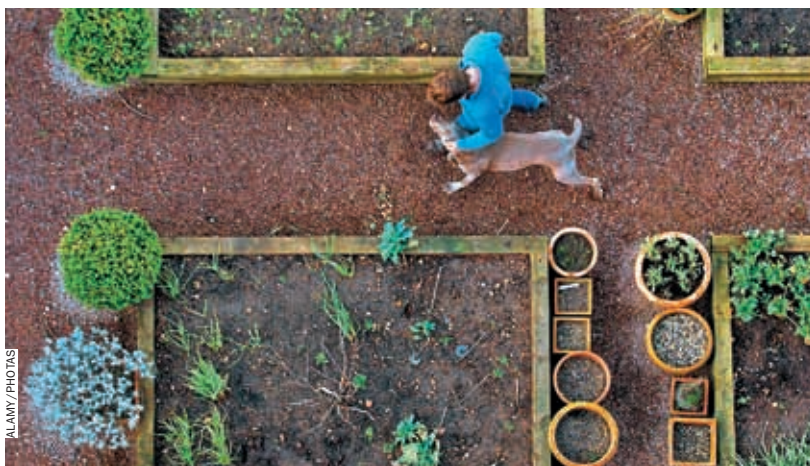


РУССКАЯ МЕДИАГРУППА

www.rusradio.ru

Владельцы вилл и загородных участков хотят обеспечить отдельным жильем своих собак и кошек. Производители учитывают это желание.

текст: Анастасия Джмухадзе



Любителям природы, решившим перебраться за город, важно, чтобы их дом был экологически безопасен и гармонировал с окружающей средой. То же относится и к будкам. «Зеленые» дома для четвероногих производит компания Sustainable Pet Design.

Ее владелица **Стефани Рубин**, сама страстная собачница, продажей деревянных конурок с крышей-клумбой занялась благодаря своему доберману. Тот любил грызть растительность, но не ленился нагибаться к земле, предпочитая траве цветы в вазонах. Теперь и другие псы могут жить в домике с мавританским газоном или альпийской горкой наверху. Однако экоподход госпожи Рубин еще глубже: дождевая влага с наклонной крыши по специальным желобкам стекает в фильтр, а оттуда — прямо в миску, так что четвероногого охранника не будет мучить жажда. Стоимость декорированной конуры достаточно высока — \$1–6 тыс. в зависимости от модели и размера.

Надувной дом Inflatable Air Insulated Dog House рассчитан на суровый северный климат и пользуется большим спросом на Аляске. Как утверждает производитель — компания Yukon, специальный материал и система вентиляции делают его пригодным для обитания даже при -40°C . Причем будку легко перемещать с места на место: она очень легка и моментально сдувается-надувается. Материал настолько прочен, что ему не страшны собачьи когти и зубы. В северных широтах зимой он защищает животное лучше, чем домики с подогревом. Цена, в отличие от жильцов, не кусается: надувная конура в зависимости от размера обойдется покупателю в \$69–95.

Для особо «гламурных» животных японская фирма Hello Kitty выпускает домик-шатер, цена которого поражает воображение: состоящий из 7,6 тыс. хрустальных бусин и подвесок, он стоит почти \$32 тыс., хотя ни от дождя, ни от ветра не спасает. □

Двухколесный грузовик

Один из главных недостатков экологически чистого транспорта — небольшая грузоподъемность.

Джошуа Мюир из американского города Санта-Крус решил усовершенствовать велосипед — сделать его по-настоящему грузовым. У разработанных изобретателем моделей между передним колесом и седлом расположена объемная корзина из плотного материала, которая благодаря особой конструкции рамы выдерживает вес от 36 до 90 кг. На таком транспортном средстве можно перевезти предметов не меньше, чем в багажнике автомобиля. Благодаря тому, что «грузовой отсек» расположен впереди, перевозить детей или животных легко и безопасно. Велосипеды компании Мюира Frances Cycles изготавливаются вручную, и стоят они по \$1500–2500. □



В поддержку штанов

Проблема стара как мир: на многих джинсах со временем начинает расстегиваться ширинка.

Обычно нет решения, кроме замены молнии. Но вот недавно было придумано устройство Zip Holder, которое надежно удерживает ее язычок в верхнем положении. Точнее, изобрела его молодой дизайнер Лиза Сьевалл, и выпускается оно шведской компанией SmartaSaker. Небольшая резиновая петелька продевается сквозь отверстие язычка, а потом накидывается на поясную пуговицу. Даже если вы садитесь или двигаетесь, например занимаясь спортом, конфуза не случится. Набор из трех «холдеров» стоит около \$6,5, при том что замена одной молнии в ателье обходится не меньше \$12. Лиза считает, что у молодых шведов, особенно у студентов, устройство будет пользоваться популярностью. □



Время в пути можно использовать для развлечения пассажиров: дополнительный сервис привлекает внимание и обеспечивает приток клиентов. текст: **Анастасия Джмухадзе**

Развлечение в дороге



В борьбе за клиента авиакомпания готовы устраивать на борту настоящий перформанс

Кто хоть раз случайно оказался в караоке-такси, обязательно обращается к Рики за услугами вновь

с участием известных актеров или выступления писателей. В самолете компании Airberlin недавно организовали читательский вечер: автору **Сусанне Фенглер** во время полета разрешили прочесть десятиминутный отрывок из своей книги. «Писательница и PR-служба издательства сами связались с нами», — рассказала **СФ Ясмин Борн**, представитель Airberlin, руководившая акцией. — Сама она не первый год курсировала между Берлином и Цюрихом и часть впечатлений от перелетов изложила в книге, так что нам показалось интересным дать ей возможность на борту во время рейса поделиться этим с другими пассажирами». «Это было необычно, нас предупредили заранее о чтении в полете, мне был интересен такой опыт», — вспоминает **Альфред К.**, один из пассажиров. — Существует рейс, в котором чтение новинок и общение с автором были бы регулярными, я бы отдал ему предпочтение. Акция не стоила Фенглер ничего. Ясмин относится к идее зарабатывать деньги на «чтении над облаками» сдержанно: «Мы открыты новым идеям. Если будет еще что-то близкое нам по духу и тематике, мы с радостью пойдем навстречу авторам, но пока рано говорить о таком сотрудничестве как об отдельном направлении».

Но Дэвид Йегтле, специалист по продакт-плейсменту и связям с клиентами, считает, что подобный сервис в пути может стать конкурентным преимуществом. «Развлекательная программа на колесах или в воздухе будет работать лучше любой рекламы», — рассуждает он. — Люди часто считают время, которое провели в поезде или самолете, потраченным зря. Устраняя это ощущение, вы завоеуете новых клиентов». □

такси — это не просто наиболее быстрая и комфортная доставка человека из пункта А в пункт Б. По крайней мере, так считает вашингтонский таксист **Рики Келдрен**. «Я пою 95% своего времени. Все делаю с песней. Почему бы мне таким образом не заработать себе лишнюю пару долларов к пенсии?» — говорит Рики. Насчет пары долларов он поскромничал: у водителя «поющей машины» Diamond Cab с номером 555 нет отбоя от клиентов, а те, кто хоть раз случайно оказался в караоке-такси, по словам его владельца, обязательно обращаются к нему за услугами вновь, многие — неоднократно.

Рики 41 год за рулем, и только в 2006 году ему пришло в голову, что любимое хобби — пение — можно совместить с работой. Он исполняет популярные шлягеры, начиная с песен Армстронга и заканчивая вещами Синатры, и предлагает пассажирам тоже спеть в микрофон. «Даже после многочасовых пробок люди выходят в хорошем расположении духа», — уверяет Рики. Сейчас в его клиентской базе почти 1000 человек: к ним он готов примчаться в любое время суток, даже если его разбудят, и будет развлекать их всю дорогу.

Став первым в мире водителем караоке-такси, Рики обеспечил себе внимание прессы и теперь загружен заказами по максимуму. Дополнительную плату за проезд в «поющей машине» он не взимает, расценки — обычные, но, по его словам, чаевые в большинстве случаев более чем щедрые.

Показ фильмов во время полета или поездки на автобусе давно не новость. Но иные фирмы пошли дальше и организуют в пути мини-спектакли

В России появился новый вид рейдерства: объектом захвата может стать не только предприятие, но и сообщество в ЖЖ. текст: **Алексей Гостев**



У средневековых европейцев ночь с 30 апреля на 1 мая называлась Вальпургиевой: якобы именно тогда, раз в году, ведьмы устраивали шабаш на горе Брокен.

По некоторым источникам, до принятия христианства германцы отмечали в эту ночь праздник бога Локи — покровителя воров. В России Вальпургиева ночь 2008 года, возможно, войдет в историю как веха, отмечающая рождение принципиально нового вида воровства. На сей раз украли не шапку и даже не заводской корпус. Нынешние подопечные Локи стащили нечто совсем неосознаемое — сообщество в ЖЖ.

Как известно, ключевым активом предприятия может быть что угодно: земля, база клиентов, сотрудники. Для **Ирины Мамай** и ее компании основной актив — сообщество в ЖЖ. Комьюнити любителей «неформальных туров» cheap_trip стало для ее компании основным способом привлечения клиентов. Ирина имеет полное право называть сообщество своим: она вложила немало сил в его создание и несколько лет раскручивала его в ЖЖ. В ночь на 1 мая Ирина и сотрудники ее фирмы лишились доступа ко всем своим интернет-активам: сайту компании, личному дневнику Ирины в ЖЖ и, главное, сообществу. Все это было захвачено неизвестными хакерами, которые перехватили и заменили пароли и перерегистрировали ресурсы на себя. Компания мгновенно утратила связь примерно с 9 тыс. потенциальных клиентов. Оказалось, для того чтобы под корень подрубить успешный бизнес, нет необходимости вламываться на территорию офиса с ОМОНОм или проводить инсценированные собрания акционеров. Достаточно подобрать пароль к чужому почтовому ящику.

Аккаунты в ЖЖ крали и раньше. Например, в 2007 году был взломан дневник депутата Госдумы **Виктора Алксниса**. В случае с Ириной Мамай ЖЖ впервые вскрыли с целью зарабатывания денег. Кстати, если доказать свои права на сайт, в общем, несложно, то вернуть украденный дневник в ЖЖ, а тем более сообщество — задача гораздо более трудная, ведь никакой правовой регуляции «отношений собственности» в «Живом журнале» пока нет, и единственный способ отстоять «нажитый непосильным трудом» актив — это писать в Abuse Team. Алкснису вернуть ЖЖ удалось. Посмотрим, удастся ли это Ирине Мамай. Так или иначе, у последователей Локи появился еще один соблазн: кусок особенно лаком потому, что формально никому не принадлежит. □

лучшее из блогов

Сет Годин, гуру маркетинга

Если вы сделаете покупку у ритейлера люксовых аксессуаров Tumi, то они посадят несколько деревьев. Непонятно, одно, два или лес? Это неудачное маркетинговое решение. Скоро все компании будут обещать озеленить планету в обмен на чеки. И круг замкнется: помогать природе = потреблять = наращивать свалки мусора. В данном случае клиенты должны понимать, что действительно компенсируют экологические издержки производства своей покупки.

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

Том Питерс, гуру менеджмента

Ли Клоу, глава TBWA Worldwide, недавно заявил, что рекламисты обязаны нанимать толпы молодых людей, ведь только они «изобретают будущее». Но постойте! Средний американец меняет за жизнь 13 машин. При этом семь из них — когда ему за 50. Тем, кто ориентируется на молодежь, я могу сказать одно: вы идиоты! В ближайшие 25 лет основными потребителями будут сотни миллионов таких стариков, как я, которым их евро и баксы прожигают карманы.

BLOG: [TomPeters!](http://www.tompeters.com)
<http://www.tompeters.com>

Майкл Мартин, директор IBM по системной архитектуре

Онлайн-игры играют важную роль в развитии бизнеса. Например, мы в IBM используем интернет-технологии 3D для лучшего понимания сотрудниками сложности бизнес-процессов. Игрок знакомится с разными процессами и подразделениями в компании. При этом чувствуется эффект «реального» присутствия, например в филиале на другом континенте. В результате мы быстрее оптимизируем оргструктуру: в процессе игры разные игроки сразу находят ее недостатки.

BLOG: [Conversation Starter](http://conversationstarter.hbsp.com)
<http://conversationstarter.hbsp.com>

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Если человеку противно обслуживать людей, а он пошел торговать, чтобы была колбаса в холодильнике, скорее всего у него этой колбасы там не будет ”

Колбаса в холодильнике

Раньше я изредка играл в футбол с известными состоятельными людьми. Примерно два раза в неделю жители Жуковки собирались вместе, чтобы погонять мячик по полю.

Я, честно говоря, играю плохо. И поэтому командные показатели ухудшал, но меня терпели. Каждый раз все это действие начиналось крайне учтиво. Ведь на поле собиралась элита России. У многих людей по два высших образования. Большинство управляют очень крупными компаниями. Некоторых из них вы часто видите по телевизору.

В начале игры все всегда вели себя по-светски.

— Здравствуйте, Сергей Петрович. Как ваши дела?

— Добрый вечер, Петр Сергеевич. Прекрасно, а как ваши?

И так далее. Примерно в такой стилистике обычно проходил первый тайм. Если кто-то промахивался по воротам или толкал противника, он извинялся и чуть ли не раскланивался со всеми игроками. Но во втором тайме люди, как правило, уставали и стилистика вечера менялась кардинально:

— Куда бьешь?!

— Сам куда бьешь?!

Будет совсем небольшим преувеличением сказать, что к концу второго тайма употребляемые выражения уже мало чем отличались от тех, что используют московские пацаны в любом дворовом матче. То есть за каких-то полтора часа элита России — действительно образованные, культурные, хорошие люди — превращалась чуть ли не в хамов. Глаза навывкате, лица красные, причем у игроков одной команды. Правда, до драки все же не доходило. Послематчевый душ или банька приводили людей в чувство. Они расслаблялись и через полчаса снова становились сами собой.

— До свидания, Сергей Петрович.

— Всего хорошего, Петр Сергеевич.

Люди хамят, когда устают. Если такие метаморфозы происходят с состоятельными людьми, чего можно ждать от остальных людей? Но если ты не занимаешься физическим трудом (каким является футбол), а работаешь, ты устаешь только если работа эта нелюбимая. Поэтому не надо заниматься тем, чем вам заниматься противно, — все равно из этого ничего не получится.

Если, например, человеку в глубине души противно обслуживать людей, а он сделал над собой усилие и пошел торговать, чтобы была колбаса в холодильнике, скорее всего у него этой колбасы там не будет. Или будет только колбаса и больше ничего. И закончится все тем, что на него нажалуются покупатели и руководитель его выгонит. Причем этот человек будет искренне считать, что это не он нахамил, а покупатели неадекватны — один пьяный, другой злой. Может, и впрямь пьяный или злой. Важно другое: из самого-то человека не получится продавца. Может быть, будет хороший композитор или программист. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» sf.kommersant.ru





ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

Пешеход может просмотреть сюжет, не сбавляя шага: ролик идет 25 секунд

меется, в темное время суток цифровое «рекламное пятно» более эффективно.

Клиентами компании стали сетевые магазины одежды и продуктов, рестораны, операторы связи. После первых месяцев работы стало понятно, что держать такой проект в рамках одного города просто бессмысленно. Поэтому в августе 2005 года была размещена франшиза на портале RBC. Первые потенциальные партнеры появились в течение недели после публикации объявления. Сегодня сеть «ТВ-Мобиль» охватывает около 60 городов России и ближнего зарубежья.

При рентабельности более 30% в месяц инвестиции в автомобиль, оборудование и франшизу (всего около 10 тыс. евро) вернутся через четыре-пять месяцев, утверждает Эткинд. И это несмотря на специфику эфирного контента: закон о рекламе запрещает транслировать рекламу табака и алкоголя вне зависимости от времени суток.

Расчет прост. Рекомендуемая партнерам цена недельного пакета видеорекламы составляет 25% от стоимости аренды билборда на месяц (берутся местные расценки). В среднем 4 тыс. руб. Видеоролики разных клиентов формируются в пакет из 18 штук. Итого за недельный пакет франчайзи получает 72 тыс. руб., за месячный — 288 тыс. руб. Владельцы «ТВ-Мобили» считают, что им удалось оседлать тренд и со временем компания станет важным игроком на новом рынке цифровой наружной рекламы. □

После рекламной акции конструкцию можно всего за 10 минут демонтировать, уложить в багажник и перевезти на другое место

Вечер на роликах

текст: **Дмитрий Черников**

«Наши рекламные шоу — своего рода развлечение в темное время суток», — замечает **Владислав Залесский**, директор саратовской компании «ТВ-Мобиль», которая использует в своей деятельности довольно необычное средство — передвижные трансляторы рекламных сюжетов.

Когда в 2007 году Google приобрел технологию Eyebox, многие эксперты предсказывали скорую цифровую революцию на рынке наружной рекламы. Отслеживая, как движется подсвеченный инфракрасным лучом зрачок при осмотре рекламного щита, Eyebox точно определяет, на чем и как долго задерживается взгляд прохожего или водителя (см. **СФ** №25/2007). Пока специалисты из лабораторий американского гиганта продолжают копиться над совершенствованием ноу-хау, в российских регионах уже началась «оцифровка» городского рекламного пространства.

В начале 2005 года молодые саратовские предприниматели **Леонид Эткинд** и **Ваха Турпалов** задумались о том, как лучше и дешевле пропихать собственный картинг-клуб. Традиционные площадки их не устраивали: рекламоноситель должен был соответствовать новому для города бизнесу и символизировать движение и оригинальность. К марту 2005-го идея оформилась в концептуальный проект в сфере наружной рекламы — «ТВ-Мобиль». «Новое слово в науке и технике» представляет собой малолитражку («Оку», Toyota Vitz или Nissan Micra), на которую сверху крепится монитор размером 1,5 x 2 м, подсоединенный к DVD-плееру и паре колонок. Продолжительность ролика, предназначенного для проигрывания на таком устройстве, не превышает 25 секунд, и пешеход может просмотреть сюжет, не сбавляя шага. Во избежание нарушения закона о рекламе машина во время трансляции не двигается. После рекламной акции вся конструкция за 10 минут складывается в багажник и перевозится на другое место. Разу-

Владислав Залесский — российский менеджер. Родился в 1978 году, окончил механико-математический факультет Саратовского государственного университета. Работал техническим и коммерческим директором в рекламно-полиграфическом бизнесе, руководил саратовским представительством крупной телекоммуникационной компании. Последние три года возглавляет компании «ТВ-Мобиль» и Spray-TV.

Город ждал новостей

текст: **Дмитрий Черников**

«С начала был E-City. Потом мы решили не ограничиваться Екатеринбург. Назвались Online-City. Разонравилось. Теперь мы Cyber-Town. Но думаем над новым вариантом. Как вам „Грани реальности“?» — спрашивает 31-летний **Владислав Ницак**, директор екатеринбургской **Cybertime System**.

Он и его партнер **Тимофей Фофанов** продали свои бизнесы — мебельный и айтишный, — чтобы вложить все средства в онлайн-проект, который должен превзойти SecondLife. «У SecondLife сюжеты абстрактны, графика небрежна, мы же путем оцифровки фото воссоздаем в 3D-измерении реальные человеческие коммуникации в реальном городе. Все как настоящее: скверы, дома, надписи на них и осыпавшаяся штукатурка. Даже уличная грязь отображается в Cyber-Town, утяжеляя, между прочим, трафик», — уверяет Ницак.

Создание сети виртуальных городов Cyber-Town было анонсировано еще в начале 2007 года, однако много времени ушло на поиск инвесторов, да и с движком никак не удавалось определиться. В конце концов выбор пал на австралийский Bigworld, а деятельность проекта активизировалась в ноябре 2007-го. С тех пор штат Cybertime System расширился до 27 человек (поначалу сотрудников было всего трое). Недавно внешние инвесторы вложили в проект 10 млн руб., также вступили в финальную стадию переговоры с «Русскими технологиями». В последних числах июня компания представит на своем сайте демоверсию виртуального Екатеринбурга, а в нормальном режиме проект заработает в конце года. Он уже получил более 800 тыс. руб. от рекламодателей.

«В демоверсии пользователи смогут прогуляться или погонять на машине по центру виртуального города, разгадывая несложные квесты или просто бесцельно», — анонсирует Ницак. В полноценной версии можно будет знакомиться, общаться, заниматься бизнесом, оплачивать счет за квартиру в размере около 100 руб. или заниматься сексом с виртуальным партнером (расценки зависят от степени детализации процесса). Кроме того, в доработанном виде виртуальный мир станет площадкой для соперничества между тремя силами: телепатами, атлантами и потомками пришельцев.

Через два года оборот виртуального города с 10–12 млн жителей достигнет 3–5 млрд руб., прогнозирует Ницак, ссылаясь на статистику WarCraft и других игр. Но в Екатеринбурге он насчитал лишь 300 тыс. потенциаль-

ных клиентов. Поэтому в ближайшее время планируется оцифровать пояс из шести столиц: Москвы (процесс запущен), Берлина, Лондона, Сеула, Пекина, Токио. А головной офис компании, скорее всего, переедет в Лондон. Полный пакет инвестиций оценивается Ницаком в 14 млн евро, рентабельность проекта — минимум в 125% годовых.

Оптимизм компаньонов заражает рекламодателей. Часть из них уже инвестировали в виртуальный продакт-плейсмент. «Когда человек идет по улице онлайн-города, все дома и вывески ему кажутся реальными, но в большинство зданий он зайти не может, а вывески не особенно заметны. За 7 тыс. руб. мы можем сделать вывеску яркой и интерактивной: при клике на нее пользователь получит информацию о заказчике рекламы или телепортируется в его виртуальный офис или магазин», — рассказывает Ницак. 7 тыс. руб. — начальный платеж, затем с клиента будет взиматься ежемесячная плата — 500–2000 руб. «Тойота центр Восток» предложил ввести в игру профессию водителя, едущего исключительно на Тойота. «Мегафон» хотел бы запустить в виртуальные небеса фирменный дирижабль. Прознав об этом, местный оператор «Уралсвязьинформ» пожелал поставить в центре онлайн-города гарпунную установку, чтобы мегафонский дирижабль сбивать...

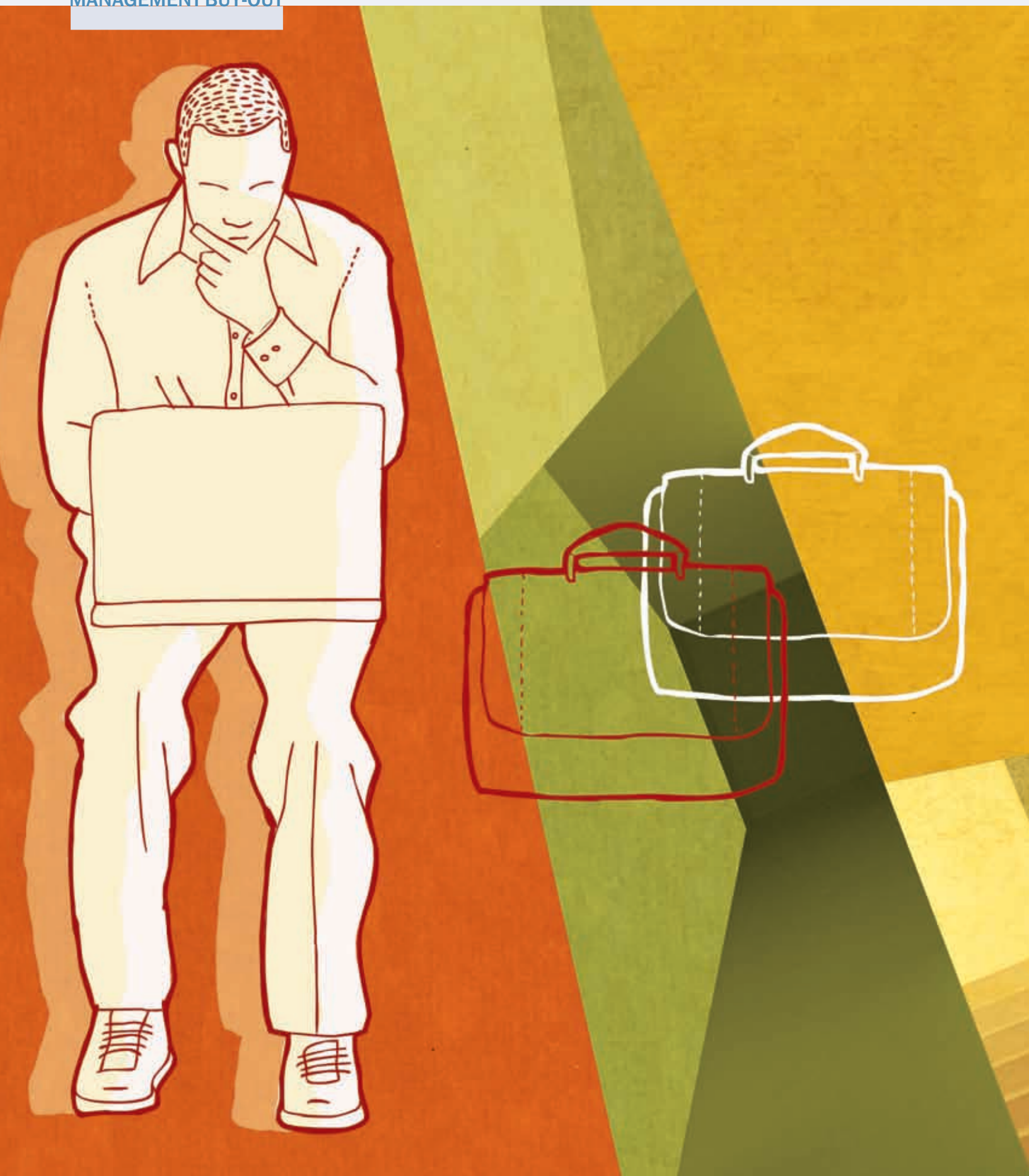
Скоро на сайтах всех провайдеров Екатеринбурга можно будет скачать программу-клиент Cyber-Town. По словам Ницака, публика в нетерпении. «Я общался с руководителями в возрасте 30–40 лет, — рассказывает Владислав. — Они не геймеры, но идея виртуального мира им жутко понравилась. Почему-то особенно они интересовались опциями убийства и избияния других персонажей». □

план действий

- выбрать движок игры, сформировать команду разработчиков
- сфотографировать и перевести в 3D городское пространство
- привлечь рекламодателей и пользователей городов, охваченных проектом



Владислав Ницак мысленно уже построил свой виртуальный E-City



лаборатория

MANAGEMENT BUY-OUT

сервис → c60

Многомиллиардное соглашение по приобретению «Сибур холдинга» менеджментом компании станет самой крупной и обсуждаемой российской сделкой-2008. На ее примере хорошо видно, что такое российская сделка management buy-out (MBO), чем она похожа и чем отличается от своего западного аналога.

Как стать миллиардером

текст:

сергей кашин

иллюстрация:

роман годунов

На прошлой неделе команда топ-менеджеров компании и Газпромбанк, нынешний мажоритарный акционер, подписали предварительное соглашение о сделке по выкупу менеджментом контрольного пакета компании за 53,5 млрд руб. (\$2,3 млрд).

С того момента, как топ-менеджеры заявили о своем желании, до подписания обязывающих документов прошло чуть больше недели. На сегодня это самая крупная сделка по выкупу компании ее менеджерами в нашей стране. Но в целом дело это вполне обычное, бизнесы во всем мире продают и покупают. И достаточно часто занимаются этим сами менеджеры. Для таких сделок придумали и специальное название — management buy-out.

Кролики из шляпы

ПОНЯТНО, ЧТО У МВО по-русски (а их прошло уже достаточно много — правда, на сумму свыше \$100 млн не более десятка) должна быть масса особенностей. Например, в России к особенной стати частенько прилагаются и особенные менеджеры. Вот **Вадим Швецов**, гендиректор «Северсталь-авто», в начале прошлого года выкупил компанию у **Алексея Мордашова**. Совершенно неожиданно наемный управляющий сделал это исключительно «на свои»: собрал полмиллиарда долларов и, по его собственному утверждению, до продажи последней рубашки было еще далеко. Фокус, наверное, равновеликий тому, при помощи которого в начале 1990-х 27-летний директор по финансам и экономике «Северстали» вдруг превратился в ее единоличного владельца.

Купить компанию Швецов решил, потому что от автобизнеса у него «драйв». На родине же МВО, в США, да и в Европе предполагается, что для менеджера такая сделка — рискованный, но быстрый («пан или пропал») способ кардинально изменить свое благосостояние, лифт, который перевезет его и его семью из социального слоя наемных работников, пусть и высокооплачиваемых, наверх — в касту собственников.

c55



Для наемных топ-менеджеров «Сибура» выкуп бизнеса стал лестницей в небо, где парят крупные собственники

По умолчанию от менеджера никто не ожидает собственных инвестиций больше, чем на 10–15% управляемого им бизнеса. К сожалению, в подавляющем числе российских сделок узнать, сколько денег менеджеры сразу достали из кармана, невозможно. Подробно о сделках участники рассказывают очень редко. Даже если взять единственное исключение — выкуп менеджерами банков «Траст» у МФО МЕНАТЕП, когда новые владельцы в 2005 году были очень откровенны. Они устроили специальную пресс-конференцию, где в подробностях рассказали, кому, куда, когда и какие суммы были уплачены. Откровенность объяснялась просто: новым собственникам необходимо было показать, что они и ЮКОС (которому принадлежали купленные ДИБ и МЕНАТЕП СПб) теперь не имеют ничего общего. Но даже при этой поразительной откровенности узнать, откуда же взяли менеджеры «Траста» \$100 млн, так и не удалось.

Хотя свои Корейко-Швецовы, скорее всего, были и в других сделках — общеевропейские ценности в виде пожелания отделаться от наемного труда работают, конечно, и в России.

В долгах и в шелках

53,5 МЛРД РУБ., уплачиваемые за приобретение «Сибур холдинга», — достойная сумма не только согласно международной таблице о рангах по сделкам MBO, но и на нынешнем мировом рынке и для сектора M&A в целом. Ну а уж на фоне среднероссийской суммы \$86 млн (данные Mergers.ru по MBO-2007) просто мега-сделка. Понятно, что у менеджерской команды таких денег быть не может (в противном случае это был бы мегафокус). Значит, выкупать будут не по-шведовски, а классически — на чужие, в основном заемные деньги.

MBO — одна из разновидностей кредитованного выкупа (leveraged buy-out, LBO). В обычных условиях нормальное соотношение собственного капитала компании и заемных средств не должно превышать определенного уровня. Часто, например, говорится, что критическим является коэффициент 3–4 EBITDA, то есть долги не должны более чем в три-четыре раза превышать денежный поток, генерируемый компанией за один год. В противном случае кредиторы, инвесторы и рейтинговые агентства начинают нервничать. Но американская практика 80-х годов прошлого века показала, что компания вполне может выжить, даже если долги на какое-то время значительно превышают такие коэффициенты и составляют 70% общего капитала. Правда, фирма начинает работать в очень специфическом режиме. На выплату долгов бросаются все силы. Менеджмент вдруг оказывается сильно заинтересован в суперэффективности работы: жест-

ко срезаются непроизводительные расходы (включая и расходы на себя любимых, на исследования и разработки), инвестиционные планы сжимаются как шагреновая кожа. Все усилия направлены на выжимание максимального количества кэша из компании. Средства направляются на погашение долга. Слабоэффективные и непрофильные подразделения распродаются, деньги кредиторам могут быть возмещены при помощи IPO.

«Сибур холдинг» вполне соответствует образу компании, которая может успешно пройти через MBO и «перекредитованный» период. Для «Газпрома» этот актив непрофильный (за исключением подразделения, занимающегося удобрениями). Хотя основное сырье «Сибура» газ, но из «соседней лавочки» — попутный нефтяной. Так что сделка логично проходит по разряду избавления от непрофильных активов — основной причины MBO в России. Компания прибыльна, ее EBITDA несколько лет только растет. Нынешняя долговая нагрузка еще далека даже от среднерыночных уровней. Бизнес понятен и более или менее прогнозируем на несколько лет вперед. Противоречат схеме только грандиозные планы новых инвестиций. По словам **Георгия Иванова**, главы аналитической службы «Антанты капитал», в ближайшие четыре-пять лет планировалось «по сути, построить еще один бизнес размером с нынешний „Сибур“». На каждый год инвестиции должны составлять не менее \$1 млрд. Если будет проведено MBO, эти планы рассыплются в прах. Выплаты огромных долгов, да еще вместе с огромными инвестициями, — такого «Сибур»-Боливар не вынесет.

Несколько кадров

МОЖНО ПОНЯТЬ И ПОЧЕМУ именно эта команда взялась за крупнейшее MBO. У лидера, **Дмитрия Конова**, перед глаза-

ми успешный пример **Ильи Юрова** со товарищи, нынешних владельцев инвестиционного и национального банков «Траст». В 2003 году Конов был начальником департамента инвестиционно-банковской деятельности и управляющим директором дирекции корпоративных финансов Доверительного и инвестиционного банка (сейчас — инвестиционный банк «Траст») и, скорее всего, участвовал на первых этапах сделки по его выкупу у МФО МЕНАТЕП.

Команду Дмитрий Конов сформировал как по учебнику. А учебник говорит о необходимости и достаточности того, чтобы будущие владельцы контролировали четыре позиции: генерального и финансового директоров, директора по продажам и операционного директора. Всеми этими компетенциями названная команда из пяти человек обладает. Кредиторы, как правило, охотно участвуют в выкупах именно с менеджерами во главе, ведь результаты работы компании при новых владельцах можно спрогнозировать, основываясь на ее прежней работе под их руководством (впрочем, охотно кредитуют и выкуп хороших компаний, доставшихся малокомпетентным специалистам, — в этом случае любой нормальный менеджер резко улучшает ситуацию). С профессионализмом в «Сибуре» все в порядке.

В классических сделках есть тонкости в том, кто и как финансирует операцию. В своих правах на получение денег от компании участники неравноправны. Заметная часть предоставляется коммерческими банками и является самыми обычными кредитами — на определенный срок и по жестко фиксированной ставке. Долг называется «старшим» и погашается в первую очередь. В описываемой сделке в этой роли выступил Газпромбанк. Чуть ниже по субординации находится «мезонинное», промежу-

точное финансирование. Это и не чистые долги, и не обыкновенные акции. Сюда попадают конвертируемые облигации, варранты (опцион на право приобретения акции по определенной цене), привилегированные акции. Кредиторы удовлетворяются вторыми, и у них более высокий риск не дождаться денег вовсе, поэтому они требуют более высокие ставки. Ну и в самом низу — финансовые инвесторы, покупающие бумаги компании с целью дальнейшей перепродажи года через три-четыре. С этой частью сделки пока ничего не ясно: пул участников только формируется.

Фонд УСП **Ильи Щербовича** стал организатором сделки и уже пообещал стать ее финансовым спонсором. Это означает, что он приобретет часть акций. УСП, скорее всего, попытался привлечь в сделку Deutsche Bank — тот готовил IPO «Сибура» и хорошо представляет себе бизнес компании, которую предстоит кредитовать. В сделке, по информации **СФ**, также собирается участвовать «Ренессанс Капитал». В числе кредиторов и инвесторов могут оказаться Morgan Stanley и фонд TPG. Первый готовил компанию к IPO, а для TPG участие в LBO-сделках — про-

classified

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



МОДЕЛИ для СОПРОВОЖДЕНИЯ тел.: 507-46-77 КАСТИНГ-АГЕНТСТВО

ПРОДАМ БАНК

Федеральная сеть
47 дополнительных офисов
Более 15 лет на рынке
банковских услуг

Контактный тел.: 8-905-976-40-10
E-mail: Golubeva_anna@mail.ru

недвижимость

Сдаю офис т.637-3681

юридические услуги

Ликвидация 84872367759,
89066220767

LAW FIRM LIMITED

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

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

www.LawfirmLtd.com

АНГЛИЯ: ИММИГРАЦИОННАЯ
И ВИЗОВАЯ ПОДДЕРЖКА
АНГЛИЙСКИЕ КОМПАНИИ

БУХГАЛТЕРСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ
АНГЛИЙСКИХ КОМПАНИЙ
ОПЕРАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Пос. лицензия А № 156008 от 01.04.04

ВЫСШАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА
САХТ ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ
www.hes.spb.ru

приглашает 22 мая в 17.30 на
ДЕНЬ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ

ПРЕЗЕНТАЦИИ ПРОГРАММ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
Максимальные скидки
при заключении договора на обучение

310-38-82, 312-87-37, 314-81-20
Санкт-Петербург, набережная канала Грибоедова, 34.



ПАВЕЛ СМЕРТИН

Илья Щербович (United Capital Partners) отвечает за поиск кредиторов, которые поверят в менеджмент «Сибура»

фильный бизнес, именно на нем фонд и сделал себе имя в финансовом мире.

Сделаем это по-быстрому

ЕСТЬ ПРОДАВЕЦ, есть профессиональные менеджеры и подходящая компания, в успехе поиска кредиторов для такой сделки на рынке никто не сомневается. Но кое-какие детали все-таки мешают считать ее истинным МВО в классическом смысле слова.

Во-первых, очень значительную часть необходимой менеджерам суммы — чуть менее половины, около \$1 млрд, — на три года выдает нынешний владелец актива Газпромбанк. Выходит, что эффективный менеджер Дмитрий Конов три года переливал из пустого в порожнее. Как известно, когда его назначили президентом, «Сибур» был перекредитован — на 80% капитал компании состоял из «коротких» долгов «Газпрому». Его и наняли затем, чтобы решить эту проблему, так как сложившаяся ситуация блокировала развитие компании. Он ее и решил: рекапитализировал компанию, конвертировав долги в акции, что ставилось ему в заслугу. И практически немедленно занялся зеркально обратной операцией, чтобы вернуть компанию на исходные позиции, откуда выводил ее три года назад.

Выдача кредита «Сибуру», по сути, означает продажу в рассрочку. Как известно, рассрочка — способ стимулирования продаж. Выходит, другого варианта продать «Сибур» у Газпромбанка не было, что противоречит мнению рынка о привлекательности компа-

нии. «Это хорошо упакованный актив — с нормально отлаженными бизнес-процессами, грамотно сделанной управленческой структурой. Компания полностью готова к тому, чтобы стать публичной, — уверен Георгий Иванин. — Поэтому выбранный вариант ее продажи вызывает вопросы». И в самом деле, существует как минимум несколько возможностей, не менее привлекательных для продавца, — от IPO и продажи стратега до тендера на выбор основного кредитора из других банков.

Вызывает вопросы и включение в сделку непрофильного для «Сибура» подразделения, занимающегося минеральными удобрениями, в котором как раз заинтересован «Газпром». Уже известно, что это подразделение вскоре будет продано обратно, за деньги. Горевать на месте одной вероятной сделки (минудобрения вполне можно было оставить за скобками, внутри «газпромской семьи») целых две нерационально: придется как минимум платить новые сопутствующие налоги и комиссионные.

Понятно, что сделки на пару миллиардов долларов не делаются за неделю, как это было продемонстрировано публике. Переговоры шли давно, скорее всего, с прошлой осени, когда компания отказалась от IPO. Но почему-то на последнем этапе Газпромбанк предпочел «срезать углы», форсировать события, упуская потенциальные возможности и соглашаясь на ненужные расходы. Если бы не этот непонятный для внешних наблюдателей цейтнот, за два-три месяца вполне нашелся бы другой банк на роль основного кредитора и можно было бы договориться о цене «Сибур — минеральные удобрения», оставив его вне сделки и существенно уменьшив необходимую команде менеджеров выкупную сумму.

Поскольку участники сделки комментируют ситуацию очень скупко (например, **Евгений Соболев**, представитель покупателей, сообщил **СФ**, что все, что можно сказать на текущем этапе, менеджеры уже сказали), возникают разнообразные конспирологические версии. В прессе уже появились предположения, что менеджмент отнюдь не конечный покупатель.

Хотя было бы весьма неплохо, если бы МВО «Сибура» оказалось неподдельным. Рынок всегда следит и пытается скопировать success story. За командой Конова товарищи могли бы потянуться сотни менеджеров. Кровно заинтересованные в развитии предприятия владельцы — это то, что сейчас нужно многим российским компаниям. **СФ**

реклама

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

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

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

Коммерсантъ

ПЛАНИРУЕТЕ ПРИВЛЕЧЬ ИНВЕСТИЦИИ?

**MICROSOFT DYNAMICS — ГАРАНТИЯ НАДЕЖНОСТИ
ВАШЕГО БИЗНЕСА В ГЛАЗАХ ИНВЕСТИТОРОВ.**

310 000* компаний в мире выбрали бизнес-приложения
Microsoft Dynamics для эффективного управления:

- Финансами
- Логистикой
- Производством
- Взаимоотношениями с клиентами

Консультации по телефонам:
8 (800) 200 80 01, 8 (495) 967 85 85

Информация, консультации, демо:
www.microsoft.com/rus/dynamics



Microsoft Dynamics AX
Microsoft Dynamics NAV
Microsoft Dynamics CRM

ЗАГАДКА: КАК УМУДРЯЮТСЯ КРУПНЫЕ СЕТЕВЫЕ КОМПАНИИ ОКАЗЫВАТЬ ОДИНАКОВО КАЧЕСТВЕННЫЕ УСЛУГИ ПО ВСЕМУ МИРУ? КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ОТПРАВИЛСЯ В ИТАЛИЮ, ГДЕ ЛИЧНО НАБЛЮДАЛ, КАК В ОТЕЛЯХ СЕТИ MARRIOTT ОБУЧАЮТ ПЕРСОНАЛ СЕРВИСНОМУ ПОВЕДЕНИЮ.

текст: **Юлия Фуколова**

Инженеры обслуживания

Хороший отель — это новая сантехника в номере, плазменный телевизор, халат в ванной, а еще ресторан, конгресс-центр и много чего другого. Только это еще не сервис. Сервис — это люди, и они же могут испортить все.



ЮРИЙ ИЛИМЕНКО

Инженер Себастьяно Руссотти — не только владелец Rome Marriott Park Hotel, но и его проектировщик

В сетевых компаниях контролировать персонал особенно сложно, тем более если бизнес развивается по франчайзингу. Однако компании Marriott International как-то удается решать эту задачу — и это с ее 3 тыс. отелей и более 150 тыс. сотрудников по всему миру.

Marriott Int. владеет брендами Marriott Hotels and Resorts, Renaissance Hotels and Resorts, Ritz-Carlton и др. У компании есть четкие сервисные стандарты, единые во всех странах. Их разработал еще основатель — **Уиллард Марриотт**. В частности, базовые ценности компании выражает слоган Spirit to Serve, что можно перевести как «дух обслуживания».

Согласно политике Marriott, качественный сервис начинается с сотрудников. «Чем лучше компания будет относиться к своим сотрудникам, тем лучше они будут относиться к клиентам», — объяснял Уиллард Марриотт. Кстати, основатель Wal-Mart **Сэм Уолтон** тоже считал, что требуется всего неделя-другая, чтобы продавцы стали обращаться с покупателями точно так же, как с ними обращается их работодатель (см. **СФ** №08/2006).

Благодаря такому подходу Marriott Int. регулярно входит в рейтинг лучших работодателей журнала Fortune. Менеджер по обучению персонала московского Marriott Grand Hotel **Виктория Котлярова** подчеркивает, что вежливые и дружелюбные отношения между сотрудниками, а также между руководителями и подчиненными — отличительная черта Marriott. Ей есть с чем сравнивать. Виктория училась гостиничному бизнесу в Швейцарии, а потом пришла работать в крупную иностранную компанию, тоже всемирно из-

вестный брэнд. И почти сразу ушла отсюда. «Нельзя „строить“ сотрудников в служебных помещениях, а потом ожидать, что они выйдут к гостям и будут улыбаться», — объясняет Виктория Котлярова.

Корреспонденту **СФ** довелось побывать в Италии и лично понаблюдать за работой персонала в двух отелях Marriott, открытых по франшизе, а также в еще одной гостинице, которая готовится получить лицензию на эту марку. Интересно, что итальянский гостиничный сервис в целом оставляет желать лучшего — об этом честно пишут даже в путеводителях. Считается, что люди едут сюда знакомиться с историей и архитектурой, делать покупки, поэтому готовы мириться с недостатками гостиниц. Но в итальянских Marriott с недостатками не мирятся.

Как стать Marriott

ОТЕЛЬ Rome Marriott Park Hotel расположен в пригороде Рима, в 14 км от центра. Огромный светлый холл, во всю стену — картина, изображающая панораму Вечного города. В службе приема гостей задаю провокационный вопрос: кому принадлежит отель? Стажер Карло смущенно улыбается: он еще не в курсе. Его коллега с русским именем Таня отвечает уклончиво: «Одному человеку. Я не могу об этом говорить».

Таинственность излишня: владелец отеля **Себастьяно Руссотти** — человек совершенно открытый. Он носит скромный серый костюм и широкий галстук в полоску, а седые локоны делают его похожим на Альберта Эйнштейна. Подчиненные уважительно называют его «Ingegnere Russotti» — в Италии принято обращаться к человеку согласно полученному им диплому. Руссотти, кстати, сам и проектировал Marriott Park Hotel.

Бизнес Руссотти — традиционно семейный. Управлять компанией Russottfinance SpA ему помогают жена, дети, внуки, племянники, в общей сложности восемь человек. «Мой дедушка был строителем, он строил дома еще в начале XX века», — рассказывает Руссотти. В последние 11 лет компания Russottfinance является франчайзи Marriott Int.: Руссотти принадлежат два отеля Marriott в Риме и Милане, а скоро к ним присоединится третий. В этом году Russott Hotel в городке Джардини-Накос (Сицилия) получит лицензию и новое имя Marriott.

Работать с международной сетью предпринимателям выгодно: они получают уз-

«Нельзя „строить“ сотрудников в служебных помещениях и ждать, что потом они выйдут к гостям и будут улыбаться»

наваемую марку, систему глобального бронирования, маркетинговую поддержку. При этом ценовую политику хозяин отеля-франчайзи определяет самостоятельно. Но за мировой брэнд приходится платить: комиссия, по словам Руссотти, составляет 12–14% от оборота.

Главное же — отели должны соответствовать стандартам сети Marriott. Владелец брэнда это жестко контролирует. Раз в год в гостиницу приезжает «таинственный гость» — никем не признанный инспектор. Он посещает все сервисы отеля и фиксирует, в каком состоянии обстановка в отеле, улыбается ли ему персонал, через сколько минут подали блюдо и т. п. К услугам инспектора общая компьютерная база, где собраны отзывы клиентов Marriott со всего мира. В конце концов инспектор снимает маску, представляется директору и получает доступ к служебным помещениям. По итогам визита отель получает оценки — нужно набрать минимум 75 баллов из 100. «Если отель три раза подряд не наберет 75 баллов, у владельца будут проблемы. А про директора можно сказать, что его карьера закончилась», — рассказывает генеральный директор отеля Russott Hotel **Исидоро ди Франко**.

Исидоро знает, что говорит: он 17 лет проработал в Marriott в разных странах, поначалу мыл тарелки, но сумел вырасти до гендиректора. Несколько лет назад компания Russottfinance пригласила его для запуска отеля Rome Marriott Park Hotel. А сейчас ди Франко занят новым проектом на Сицилии — готовит Russott Hotel в Джардини-Накос к переходу на стандарты работы Marriott.

Улыбка без задней мысли

СДЕЛАТЬ из обычной гостиницы, пусть даже неплохой, отель уровня Marriott не так-то просто. Так, в Russott Hotel нужно отремонтировать конгресс-центр и бассейн, подготовить к открытию SPA-салон. Но вопрос с персоналом важен ничуть не менее.

Мы сидим на веранде ресторана Papagea в Russott Hotel, и ди Франко объясняет, что должны знать и уметь сотрудники Marriott. Во-первых, говорить по-английски. Но в Италии невозможно просто уво-

лить работника за незнание языка: его защищает закон. Выход — организовать на рабочих местах курсы английского.

Вторая проблема практически вечная — найти людей, способных работать в сфере обслуживания. Открывая в свое время Rome Marriott Park Hotel, Исидоро ди Франко лично изучил около 900 резюме: «Отбирал сначала по фото — фотография очень много значит». А вот опыт работы в гостиницах не так важен. У половины кандидатов его не было, но они смогли доказать, что хотят работать в Marriott.

Как ни банально, но в сфере обслуживания надо уметь улыбаться. «Улыбка заразительна, это самое важное в гостиничном бизнесе», — говорит Исидоро, картинно собирая пальцы обеих рук в щепоть. — Но не у всех получается». И правда, если улыбнутся сто человек, то далеко не каждая улыбка вызовет доверие.

«Хотите, покажу эксперимент?» — спрашивает гендиректор. Он вскакивает, подходит к девушке за соседним столиком, трогает ее за плечо и широко ей улыбается. И получает такую же улыбку в ответ. «Вот! Она не знает, что я от нее хочу, но улыбнулась. Таким и должен быть сотрудник, например на ресепшн», — заключает довольный собой Исидоро.

Этот невысокий черноглазый итальянец излучает такое дружелюбие, что мало кто не подпадет под его обаяние. Впрочем, в Италии с доброжелательностью вообще намного лучше, чем в России.

— Хамство, нелюбезность? — переспрашивает генеральный директор Института туризма города Таормина **Луиджи Наполи**, словно слышит эти слова впервые. — Что вы, у нас такой проблемы нет. Итальянцы, особенно сицилийцы, очень открыты. Они не просто стараются быть вежливыми — людям нравится общаться, они так развлекаются.

— Тогда, может, проблема с персоналом в Италии в том, что люди расслаблены и медленно работают?

— Си, — соглашается Луиджи.

Ну, если итальянцев невозможно приучить работать быстро, может, тогда лучше расслабиться и получать удовольствие вместе с ними? Нет, в итальянских Marriott иначе смотрят на эту проблему.

«Если отель три раза подряд не наберет 75 баллов, у владельца будут проблемы. А про директора можно сказать, что его карьера закончилась»

С гордостью ваш

«Я ВСТРЕЧАЛСЯ с менеджерами других сетей, и все они считают, что отличие между нашими компаниями именно в тренингах», — говорит Исидоро ди Франко.

Система обучения в Marriott включает несколько направлений. Первое — вводное занятие для новых сотрудников, на это уходит три дня. Людей знакомят с компанией и ее историей, основами корпоративной культуры, с техникой безопасности и т. п. Кроме того, в течение первых трех месяцев проводится программа адаптации новичков.

Во-вторых, сотрудников постоянно учат на рабочих местах. Тем, кто занят непосредственно обслуживанием гостей, преподают технологии работы в сфере гостеприимства, стресс-менеджмент, телефонный этикет и т. д. А менеджеры обучаются основам управления. Например, сертифицированные тренеры Marriott проводят тренинг «Семь навыков высокоэффективных людей» по **Стивену Кови**.

Программы обучения являются стандартными, хотя и не жесткими — каждый франчайзи может их адаптировать и добавлять что-то свое. Помимо обучения у сотрудников Marriott есть еще один важный стандарт — маленькая книжечка с девизами. Это правила поведения по отношению к гостям и отелю, разработанные в штаб-квартире. Девизы меняются каждый день, и всего их 20 — по одному на каждый рабочий день месяца (для субботы и воскресенья лозунгов не предусмотрено).

В Милане директор Marriott Milan **Санто Альба** достал из кармана книжечку: «Сегодняшний девиз — „Я с гордостью представляю отель Marriott“. По такому же девизу в этот день живут сотрудники всех отелей Marriott в мире». Лозунги для других дней звучат не менее пафосно: «Я радужно встречаю каждого клиента», «Я умею работать в команде» и т. п. Каждый день в отелях Marriott начинается с 15-минутного собрания, где сотрудникам напоминают девиз дня, а по уик-эндам проводится разбор прошедшей недели.

Обычно персонал относится к подобным лозунгам скептически. Но, как уверя-

ют менеджеры Marriott, со временем жизнь по девизу входит в привычку. Виктория Котлярова из московского Grand Hotel Marriott поясняет: «Девизы дня — это не просто лозунг. Мы разъясняем, что они обозначают и как их выполнять. Например, девиз „Я предугадываю желания гостя“ означает, что сотрудник должен обращать особое внимание на настроение гостя, слушать его».

Менеджеры Marriott и сами подают пример в обслуживании гостей. В день, когда нужно было «с гордостью представлять отель Marriott», господин Альба приехал встречать журналистов в аэропорт.

— Вы всегда лично встречаете гостей или только в этот день? — спрашиваю я директора Marriott Milan.

— Аллоре, — отвечает Санто Альба, что по-итальянски переводится как «послушай» или вообще никак не переводится. — Я, конечно, не езжу все время в аэропорт, иначе купил бы себе такси и стал таксистом. Просто директор должен подавать пример всем остальным сотрудникам, создавать атмосферу.

Возможно, благодаря такой атмосфере шеф-повар Marriott Milan Клаудио Сфиллер тоже нам «с гордостью представлял» рецепт своего фирменного десерта «Ягодная симфония». А метрдотель не ходил, а словно парил над столами и явно получал удовольствие от своего «полета» не меньшее, чем гости от сервиса.

Тяжелый сервисный случай

ГОСТЕПРИИМСТВО — бизнес стрессовый: там, где речь идет об услугах, всегда возникают и проблемы с клиентами. Чтобы решать их оперативно, в Marriott существует дьюти-менеджер — дежурный. А в особых случаях сотрудники звонят прямо директору.

«Мой сотовый включен даже ночью», — признается Санто Альба. И вспоминает, как однажды ему позвонил новый сотрудник с ресепшн. В два часа ночи к нему подошел подвыпивший гость и потребовал проститутку. Парень растерялся, а разгоряченный клиент стал осыпать его оскорблениями. «Тогда я по телефону сказал

этому гостю, что мы уже подготовили ему такси и выписали счет, он должен уехать в другой отель, — вспоминает директор. — Через пять минут клиент остыл, перезвонил и сказал, что хочет остаться».

Чтобы умело действовать в сложных ситуациях, в Marriott существует своя технология работы с жалобами. Алгоритм простой и легко запоминается, он называется LEARN: Listen (выслушай), Empathize (сочувствуй), Apologize (извинись), React (предложи решение проблемы) и, наконец, Notify (сообщи о решении). Даже если жалоба необоснованна, сотрудник все равно должен выслушать гостя, извиниться и вежливо разъяснить ситуацию. Скажем, если человеку не нравится музыка, которая звучит в холле, с ним можно это обсудить, но это не значит, что ее будут менять.

У сотрудников Marriott есть полномочия решать ряд проблем самостоятельно. Так, если электронный ключ не открывает дверь, в результате чего уставший гость вынужден снова спускаться на ресепшн, то сотрудник отеля может по личной инициативе компенсировать гостю негативные эмоции — положить в его комнату сладости или пригласить на бесплатный аперитив. Размер компенсации обычно невелик — не более 30 евро.

У директора полномочий, естественно, больше. Исидоро ди Франко вспомнил случай, когда в отель приехал человек, чей багаж потеряла авиакомпания. Клиент был очень раздражен и потребовал, чтобы отель предоставил ему предметы первой необходимости. «Мы взяли эти расходы на себя, хотя ни в чем не были виноваты», — говорит Исидоро. А вообще, директор может сделать пребывание гостя в отеле бесплатным, если, конечно, сочтет проблему достаточно серьезной.

Как водится, навыки сотрудников Marriott в решении проблем ценят не только гости, но и другие отели. Их охотно приглашают на более высокие позиции: например, горничную могут взять супервайзером. Правда, с уходом люди утрачивают свой законный бонус — возможность отдыхать в отелях Marriott по всему миру, платя специальную цену (например, номер стоимостью 350 евро сотрудник может снять за 50–70 евро). Впрочем, они наверняка получают в других компаниях не менее выгодные условия — в подобных программах лояльности для работников сеть Marriott не одинока. **СФ**

спроси секрет фирмы



Сергей
Москва

Руки прочь от персонала

За полгода хедхантеры увели у меня двух человек. Что сделать, чтобы эти «охотники за головами» забыли дорогу в нашу компанию?

Вам можно посочувствовать, потому что быть кадровым донором не очень приятно. Но подумайте сами: если люди ушли, значит, их мало что держало, а работа в другой компании больше отвечала их потребностям. Кстати, дело не всегда только в зарплате. Строить линию обороны вокруг своих сотрудников бессмысленно, потому что силы неравны: не один, так другой хедхантер ее пробьет. Угрожать рекрутерам тоже бесполезно — они просто делают свою работу. Некоторые компании пытаются договориться со своими основными конкурентами и заключают с ними «пакт о непереманивании персонала». Но эффективность подобных действий невысока: картельные соглашения существуют недолго, рано или поздно их нарушают. К тому же опасность для персонала исходит не только от конкурентов, но и от компаний из других отраслей.

Лучше всего думать не о том, как защитить свой персонал, а как его удержать. Например, можно «подрезать крылья» ключевым сотрудникам с помощью финансовых обязательств (кредит или отработка после курса обучения). Но по-настоящему спасти вас может только грамотная система мотивации. Для этого придется следить за рынком зарплат, чтобы ценные специалисты не чувствовали себя ущемленными, интересоваться климатом в коллективе, проводить профилактику «эмоционального выгорания», предлагать новые полномочия. Правда, все равно есть риск, что людям поступит предложение, от которого они не смогут отказаться. Например, их может позвать на работу компания с мировым брэндом, или перспективы окажутся слишком заманчивыми. Подробнее на эту тему — в статье «Неволя пуще охоты» (СФ №06/2007).

Дмитрий СЕРЕГИН

Тверь

Испорченный телефон

Мы занимаемся мелкооптовой торговлей. Сотрудники хотят, чтобы компания компенсировала им оплату сотовой связи. Как минимизировать наши потери?

Решение ввести оплату сотовых телефонов для фирмы, работа которой во многом зависит от связи, вполне разумно. По данным рекрутинговой компании «Персонал-сервис», к такой практике прибегают около 75% компаний, работающих в сфере продаж. Главные опасности — перерасход средств сотрудниками в результате использования телефонов в личных целях и проблемы с налоговой службой. Первая проблема легко решается с помощью введения лимита на услуги связи или выдачи специальной «рабочей» SIM-карты с обязательным предоставлением детализации звонков по ней. Проблемы

с налоговой возникают из-за того, что компании часто забывают подготовить ряд необходимых документов, отсутствие которых позволяет сотрудникам ФНС не только исключить оплату связи из расходов, но и начислить на суммы оплаты НДС вашим сотрудникам. Чтобы избежать этого, фирма должна подготовить приказ руководителя организации, составить договор с оператором сотовой связи и должностную инструкцию. В последней должен быть обозначен круг лиц, которым будет оплачиваться сотовая связь, а также случаи ее использования в служебных целях.

Андрей МИРОНОВ

Нет мяса — нет денег

Хочу в городе с населением 350 тыс. человек открыть вегетарианское кафе. Как оценить его потенциал и есть ли шанс привлечь к проекту инвесторов?

Потенциал подобного кафе в небольшом городе стремится к нулю. В России количество вегетарианцев не превышает 1%. И даже в таких крупных мегаполисах, как Москва или Санкт-Петербург, по данным консалтинговой компании «Ресткон», не более пяти чисто вегетарианских кафе. «Несколько лет назад многие полагали, что открытие подобных заведений станет модным трендом», — говорит Андрей Петраков, исполнительный директор «Ресткона». — Но поклонники «еды без мяса» легко удовлетворяют свои потребности в обычных кафе и ресторанах.

При таком положении дел привлечь к проекту инвестора можно только в том случае, если он является убежденным приверженцем вегетарианства. Гораздо проще и менее рискованно открыть обычное кафе, но с вегетарианскими страничками в меню. «Рекламируйте их, попытайтесь привлечь внимание посетителей именно к вегетарианскому ассортименту, тогда вы легко сможете оценить возможный потенциал заведения», — советует Петраков. А если покажется, что количество клиентов достаточно, то можно постепенно переводить кафе на «растительный режим».

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

принципы

Ольги Слуцкер

Бывшая фехтовальщица за 15 лет отстроила крупнейшую в России сеть фитнес-клубов WorldClass, запустила **новый бренд** «Физкульт» (всего более 40 клубов) и **продала часть бизнеса** портфельному инвестору Alfa Capital Partners.

Фитнес — мой единственный бизнес. Я, наверное, не настолько талантлива, чтобы заниматься несколькими разноплановыми бизнесами одновременно. Но главная причина — дефицит времени. Мои домочадцы довольно требовательны к быту, как, впрочем, и я сама. Так что немалую часть жизни я работаю мамой, женой, другом. Это не менее важно.

Любой из моих менеджеров в чем-то превосходит меня. Именно поэтому они и работают в моей компании. Мой талант в том, чтобы собрать талантливых и трудолюбивых профессионалов и мотивировать их работать на мою компанию с полной отдачей.

В Европе World Class International принадлежит мужчине. При том, что его компания намного старше, мы гораздо успешнее по всем показателям — обороту, количеству клубов, сотрудников, амбициям. Вот вам, пожалуйста, мужчины у руля.

Женщина менее авантюристична, более практична — в силу природных качеств. Она меньше настроена на риск ради великого. Обратите внимание, во многих крупных компаниях женщина — второе лицо. Без них все равно не обходится управление бизнесом. Они, на мой взгляд, более ответственные, лучше держат слово, доводят дело до конца.

Мне интересно войти в историю мировой фитнес-индустрии. Я уже лучшая в России и хочу, чтобы наша сеть стала одной из лучших в мире.

Я совсем не против, когда во время переговоров мужчина смотрит не только мне в глаза. Когда замечает мои привлекательные женские стороны. Более того, если этого не происходит, для меня это сигнал: надо больше заниматься собой.

Я не хочу стареть. Я хочу нянчить внуков и правнуков и получать удовольствие от жизни. Но просто так ничего не бы-

вает. Господь так распорядился, что все — от результатов в спорте до успехов в бизнесе — достается мне громадным трудом.

Раздражает равнодушие и потребительское отношение к окружающему миру. Когда человек привык только брать, когда, чтобы получить нечто, как ему кажется, важное, готов унижаться, лебезить, идти на сделки с совестью.

Друзья и бизнес — тяжелый случай. Стараюсь бизнес с друзьями не вести. Для меня дружба важнее, чем лишняя копейка. Хотя я дружу с партнерами. Но это другие отношения.

Мне жалко людей, которые достигают какого-то возраста, а все живут в пустоте. Ведь это здорово — задавать себе вопросы. Чем большего ты достигаешь, тем чаще спрашиваешь себя — разве это есть цель? Разве богатство, слава может быть целью? А если нет, то что же? И как достичь этой цели? Как жить в гармонии с собой? Это и есть вера. Она очень помогает определить цели.

Люблю Земфиру. Мне нравится ее музыка, ее стихи. Я хожу на ее концерты. Для меня это большое событие. Но можно ли не ходить на них? Конечно, да. Так и богатство: без него вполне можно прожить, но с ним лучше.

Я живу разумом — к сожалению. Людям, которые живут сердцем, любые решения не даются так тяжело. Мне кажется, что в конечном счете эмоции всегда приятны, даже если они связаны с переживаниями, это все равно адреналин. А логика безжалостна. Анализировать собственные ошибки — довольно неприятное занятие.

Не хочу доводить жизнь до тяжелых решений.

Люблю читать биографическую литературу. Всегда спрашиваю себя: как я могла бы описать то или иное событие в жизни честно? Я уверена, искажений в таких произведениях немало.



Однажды я почувствовала, что в разговоре мне не хватает слов. Посмотрите, что мы читаем, о чем разговариваем? Сплошная бизнес-лексика. Моя знакомая, филолог, посоветовала мне: почитай Толстого. Помогло.

Живи с чистым сердцем, думай о происходящем. И ты сможешь все исправить.

Я очень послушный человек. Если я работаю с профессионалом, готова выступать в роли ведомой. Видите, я же послушно отвечаю на ваши вопросы.

Было время, которое я неправильно использовала. Были поступки, которых не стоило совершать, эмоции, которых не надо было испытывать, и слова, которых не следовало говорить. Но это и есть жизнь. **СФ** записал **Владислав Коваленко**

Почему у «Ледово» за три года сменилось тринадцать директоров? Зачем «Северсталь-авто» брэнд, похожий на крем для солярия? Что делать производителям DVD, когда их бизнесу придет конец?

Секрет фирм

Коммерсантъ

технологии успе

Nº18 (250)

по упавших в окружение выбор невелик, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону, последний вариант увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. Если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых. В знаменитом романе Джеймса Фенимора Купера «Последний из могикан» герой Ункас погиб от руки вражеского гурона. Наши последние из могикан — пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на многих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы. Парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротивление почти не было, екатеринбургский концерн «Калина-Три года бился за рынок со своим лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. Московская «Новая Заря» пока не сдаётся. С наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акциями приходится примерно 80% всех продаж. Только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «Патра», байкальская пивоваренная компания, «Комбинат им. Степана Разина» и Пит достались Heineken, Тинькофф. — Sun Interview. На продажу выставлен «Красный Восток», и если сделка состоится, то в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом — московский пивобезалкогольный комбинат «Очаково». На табачном рынке подобный расклад сложился еще год назад, после покупки «Балканской звезды» концерном Altadis. Теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно, в сентябре «Донтабак» договорился с корпорацией Gallaher о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника. При этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «Арнест», одновременно выполняющий заказы от Schwarzkopf & Henkel и L'Oréal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает, соперничество с международными корпорациями — это прежде всего конкуренция бюджетов, инвестиционных и маркетинговых. Соотношение сил неизбежно будет неравным, расходы Sun Interview на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «Очаково» составили всего-навсего \$20 млн. С другой стороны, в этом, наверное, и заключается романтика бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам, можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «Очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие победы делают процесс производства интереснее и для производителей, и для потребителей. Но рано или поздно придется начинать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, ведь именно тогда, когда ты уже проиграл, тебе легче принять поражение, чем когда ты еще надеешься на победу. В случае неудачного исхода, поднимает самооценку, вероятно поэтому так стойко настроен хозяин «донского табака» Мэн Саввиди: «В спорте проигрыш более сильному не считается позорным», несговорчивый пивовар, иностранцы же продавали бы его за копейки. А предложение продать компанию с самого момента ее приватизации, в середине 1990-х годов с ним пытались договориться Heineken и Carlsberg, два года назад — Anheuser-Busch, совсем недавно — Sam Miller, но кочевыз из года в год неустойно заявляет: «Очаково» продавать мы не будем. И создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому что они захотели».

Лучшие компании делаются с нами своими секретами

С предложениями продать компанию с самого момента ее приватизации, в середине 1990-х годов с ним пытались договориться Heineken и Carlsberg, два года назад — Anheuser-Busch, совсем недавно — Sam Miller, но кочевыз из года в год неустойно заявляет: «Очаково» продавать мы не будем. И создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому что они захотели».

У НИХ ЕСТЬ ЛИШНИЕ ДЕНЬГИ — пояснил он однажды в интервью «СЕКРЕТУ ФИРМЫ». У АЛЕКСЕЯ КОЧЕТОВА ЕСТЬ ПРИЧИНЫ НЕ ЛЮБИТЬ ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ: ОНИ ЛЕГКО МОГУТ ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ТРАТИТЬ СОТНИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ НА КУПИКУ АКТИВОВ, ТОГДА КАК ЕМУ ПРИХОДИЛОСЬ СЧИТАТЬ КАЖДЫЙ РУБЛЬ, ЗАНИМАЯСЬ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ КОМБИНАТА (БЫЛО ВРЕМЯ, КОГДА ПРЕЗИДЕНТ «ОЧАКОВО» ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛ ДАЖЕ ЗАКУПИКУ КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ). СТОИЛО МОДЕРНИЗАЦИИ ЗАВЕРШИТЬСЯ — СЛУЧИЛСЯ ДЕФОЛТ 1998 ГОДА. **Мы делимся с ними секретами других лучших компаний** — продолжила она. В 2000 ГОДУ КОМПАНИЯ ПРИСТУПИЛА К СТРОИТЕЛЬСТВУ ЗАВОДА В КРАСНОДАРЕ. ЗАТЕМ БЫЛИ ЗАЛОЖЕНЫ ДВА ЗАВОДА В МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ. В 2001 ГОДУ КОМПАНИЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ПОСЛЕДИЛА ЗА ЗАВОДАМИ «ОЧАКОВО» РОСЛИ, А РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ, НАОБОРОТ, СОКРАЩАЛАСЯ. ЕСЛИ В 2001 ГОДУ НА ПИВНОМ РЫНКЕ ОНА СОСТАВЛЯЛА 7,8%, ТО В 2004 ГОДУ — 6,7%. НО АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ УГРОЖАЮЩЕЙ ТЕНДЕНЦИИ В ЭТОМ НЕ УСМАТРИВАЕТ И ВОЗЛАГАЕТ БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ РЕФОРМЫ. В ЭТОЙ ОБЛАСТИ, ОН ОСМЕЛИЛСЯ НАЧАТЬ СТРОИТЕЛЬСТВО СВОЕГО ЧЕТВЕРТОГО КОМБИНАТА —

«ОЧАКОВО» ВЫДЕЛЯЛИ НЕ БОЛЕЕ 2% ГОДОВОГО ОБОРОТА, ТО В ЭТОМ ГОДУ ПЛАНА КИТАЙСКИЕ КОМПАНИИ ПОДНЯЛИ ДО 10%, КРОМЕ ТОГО, КОМПАНИЯ ПОКА ЗАСТРАХОВАНА УБЫТКОВ БЛАГОДАРЯ ПРОИЗВОДСТВУ СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫХ КЕКТЕЙЛЕЙ И ГАЗИРОВАННЫХ НАПИТКОВ, ПРОДАЖИ КОТОРЫХ РАСТУТ НА 20–25% ЕЖЕГОДНО, АЛЕКСЕЙ КОСМЕЧЕВ СЛИШКОМ ДЛИНОМУ РУКОВОДСТВО «ОЧАКОВО» (С 1989 ГОДА), ЧТОБЫ ДАЖЕ ЗА БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ РАСССТАТЬСЯ С КОМПАНИЕЙ. БОЛЕЕ ТОГО, **ОН ТЩАТЕЛЬНО ВЫСВЕЩАЛ СИСТЕМУ ЕЕ ЗАЩИТЫ ОТ ВРАЖДЕБНЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ**, ПОСЛЕДНИЙ КАМЕНЬ БЫЛ ПОЛОЖЕН В 2003 ГОДУ, КОГДА В РЕЗУЛЬТАТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЭМИССИИ ПОД КОНТРОЛЕМ КОСЧЕТОВА И БЛИЗКИХ К НЕМУ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ОКАЗАЛОСЬ 99,2% АКЦИЙ КОМПАНИИ. **ТРУДНО РАСССТАВАТЬСЯ С ГЛАВНЫМ ДЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНИ**, НАВЕРНОЕ, ЭТО УЖЕ ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ. «НУ ПРОДАДИМ МЫ КОМПАНИЮ, ЗАРАБОТАЕМ МИЛЛИАРД» — РАССУЖДАЕТ КОСЧЕТОВ. — А ДАЛЬШЕ ЧТО С НИМ ДЕЛАТЬ?». НАЧАЛЬНИЦА ЗАПАХОВ, **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 СЕТИЯМИ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» И «LE DE BEAUTE». ПОСЛЕДНЯЯ УЖЕ СОГЛАСАЛАСЬ 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» РЕШИЛАСЬ ПРИВАТИЗИЦА ПРЕДПРИЯТИЯ. ОСНОВНАЯ ДОЛЯ АКЦИЙ ОБРАЗОВАВАННОГО ЗА ПЕРЕШЛА В РУКИ СТАРОГО РУКОВОДСТВА, ЧАСТЬ ОСТАЛАСЬ В СОБСТВЕННОСТИ МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА, А ОКОЛО 15% ДОСТИГЛИ АСНИИ ВИТКОВСКОЙ, ДО ЭТОГО РУКОВОДИВШЕЙ ОТДЕЛОМ РАЗРАБОТКИ ЗАПАХОВ, КАК УТВЕРЖДАЮТ В «НОВОЙ ЗАРЕ», ИМЕННО БЛАГОДАРЯ НОВОМУ ГЕНДИРЕКТОРУ **ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ ОБАНКРОТИЛОСЬ И ДАЖЕ СТАЛО РАЗВИВАТЬСЯ**, НАТИСК ЗАПАДНОЙ ПАРФЮМЕРИИ ОНА БЫЛА ГОТОВА ОТРАЖАТЬ ВСЕМИ ДОСТУПНЫМИ МЕТОДАМИ. ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ВИТКОВСКАЯ ВЫБИЛА У МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА СТАТУС ГРАДОБООБРАЗУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ СВОЕЙ ФАБРИКИ, С ТЕМ ПОР КОМПАНИЯ ДРУЖНА С ГОРОДСКИМИ ВЛАСТЯМИ. В КАЧЕСТВЕ БЛАГОДАРНОСТИ ПАРФЮМЕРАМИ «НОВОЙ ЗАРИ» БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ ДВА ВИДА ОДЕКОЛОРА «МЭР», КОТОРЫЙ ПО СЕЙ ДЕНЬ ПОСТАВЛЯЕТСЯ СТОЛИЧНОМУ ГРАДО-НАЧАЛЬНИКУ. ПО ИНИЦИАТИВЕ ВИТКОВСКОЙ БЫЛА ИЗВЛЕЧЕНА ИЗ АРХИВОВ ДЕРЕВОЛЮЦИОННАЯ ИПОСТАСЬ «НОВОЙ ЗАРИ». — ТОВАРИШЕСТВО, «БРОКАР И КО». ЖЕНСКИЙ «ГЛЯНЕЦ», УХВАТИЛСЯ ЗА ОЧЕРЕДНУЮ РОМАНТИЧЕСКУЮ ИСТОРИЮ, ЧТО БЫЛО ОЧЕНЬ КСТАТИ ДЛЯ ОГРАНИЧЕННОЙ В ФИНАНСАХ «НОВОЙ ЗАРИ». **НО ДИВИДЕНДОВ С ЭТОГО КОМПАНИИ НЕ ПОЛУЧИЛА**. В 2002 ГОДУ В ПЕТЕРБУРГЕ ПОЯВИЛАСЬ РОЗНИЧНАЯ ПАРФЮМЕРНАЯ СЕТЬ «БРОКАР», УСПЕШАЯ РАНЬШЕ «НОВОЙ ЗАРИ» ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ ЭТУ МАРКУ. МОСКОВСКИЕ ПАРФЮМЕРЫ РЕШИЛИ НЕ СУДИТЬСЯ, СОЧТА, ЧТО У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НЕ СФОРМИРОВАЛОСЬ УСТОЙЧИВОЙ СВЯЗИ МЕЖДУ ИХ ПРОДУКЦИЕЙ И ФАМИЛИЕЙ ДЕРЕВОЛЮЦИОННОГО 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 ИНВЕСТОРОВ, КАК ОТМЕЧАЮТ НА ФАБРИКЕ, ИНТЕРЕСОВАЛО НЕ САМО ПРОИЗВОДСТВО, А ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО РАСПОЛОЖЕННЫЙ ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК, ДА И ГРАДОБООБРАЗУЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ **ВСЕ РАВНО НЕ СТАЛИ БЫ ПРОДАВАТЬ**. ЧЕТВЕРТЫЙ ПО КРАСКАМ ЕЩЕ НЕДАВНО ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» ВЛАДИМИР САМОХИН ГОТОВ БЫ 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 БЫ ПРЕДПОЧИТЕЛЕНЕ 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 ЕСЕ БЫЛО ЗАПОЛНЕНО ДЕШЕВОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ, ВЫПУСТИВ ОБЕСЦЕВЯЮЩАЕ СРЕДСТВО «БЛОНДИ ПЛЮС», САМОХИН НАШУПАЛ СВОЮ НИШУ, ТАК ПОЯВИЛАСЬ СЕРИЯ КРАСОК «РОКОЛОР». ВСЯ ПРОДУКЦИЯ РАЗРАБАТЫВАЛАСЬ В СОБСТВЕННОЙ ЛАБОРАТОРИИ. ПЕРИОД ЗВЛЕТА «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 СИЛУ, ЧТОБЫ ДОЛЖЕТЬ**. СЕЙЧАС 80% РЫНКА КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС КОНТРОЛИРУЮТ L'OREAL, 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 НЕУДАЧИ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ, В 2003 ГОДУ В КОМПАНИИ **СНОВА ВЗЯЛИ КУРС НА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ**. В ЧАСТНОСТИ, «РОКОЛОР» ПРОБУЕТ ЗАКРЕПИТЬСЯ В САЛОНАХ КРАСОТЫ С ПОМОЩЬЮ НОВОЙ МАРКИ «ГЛАНС», ПЛАНИРУЕТСЯ ВЫВОД КРАСОК С ЛЕЧЕБНО-ВОСТАНАВЛИВАЮЩИМ ДЕЙСТВИЕМ В РАСЧЕТЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ЧЕРЕЗ АПТЕЧНЫЕ СЕТИ. «СОЗДАНИЕ НИШЕВЫХ ПРОДУКТОВ — ЕДИНСТВЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫДЕРЖАТЬ КОНКУРЕНЦИЮ С ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ», — ГОВОРИТ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» КОНСТАНТИН ДИСПЕРСОВ. — **ИХ МАРКЕТИНГ — ЭТО ИГРА БЮДЖЕТОВ, БРЭНДИНГ И СТАНДАРТИЗОВАННОЕ КАЧЕСТВО**, КОНКУРИРОВАТЬ С НИМИ ОДНОВРЕМЕННО ПО КАЧЕСТВУ И ЦЕНЕ БЕСПЕРСПЕКТИВНО. — ДАМСКИЙ УДОЧНИК. «ВСЕ ПРОДАЕТСЯ И КУПУЕТСЯ, НО САМОГО СЕБЯ Я ПРОДАТЬ НЕ МОГУ», — ГОВОРИТ БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ. ПОСЛЕ ИЗБРАНИЯ В ГОСУДМУ 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 12% 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 \$900 ТЫС. САВВИДИ ПОКА НЕ УДАЕТСЯ ВЫВЕСТИ ИЗ ПИКЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ДАВШЕЕ ЕМУ ПУТЕВКУ В ЖИЗНЬ. ИВАН САВВИДИ, ОДИН ИЗ ВЛИЯТЕЛЬНЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ ЮГА РОССИИ, ПОМОИМО 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 УДОЧНО** (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 ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЦЕХА, РАНЕЕ РАЗДЕЛЕННЫЕ ДИОНОМ, ТЕПЕРЬ ОБЪЕДИНЕНЫ НА ОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ, ПОМОИМО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БУДЕТ УСИЛЕН КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru

000 «СИМЕНС»
Виктор Акимочкин

SIEMENS
000 «СИМЕНС»
Оксана Бушмакина

000 «СИМЕНС»
Александр Михайлов
Илья Германенко

000 «СИМЕНС»
Шубаров

000 «СИМЕНС»
Михаил Афанасьев

000 «СИМЕНС»
Александр Воронин

000 «СИМЕНС»
Александр Петров
Юнтин

000 «СИМЕНС»
Солонко

000 «СИМЕНС»
Екатерин

РЕКЛАМА

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

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

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

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

Ответы с 1847 года.

SIEMENS

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

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

Отвѣты с 1847 года.



Как распознать болезнь до того, как она нанесет удар?

самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



Коммерсантъ Business

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

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

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

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

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