Как российская система ГЛОНАСС собирается конкурировать с американской GPS с. 54
Почему самый маленький в мире диктофон пока не стал большим бизнесом с. 28
Что нашел Google в бесплатных голосах потребителей с. 50

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№18 (201) 14.05 — 20.05.2007
www.sf-online.ru

2 млн человек сумел привлечь Артур Бабаян к мониторам «Маршрут ТВ». Кому бы теперь продать эту аудиторию? с. 22

под колпаком

Кулхантеры подстерегают вас на улице, в магазинах и даже в церкви. Эти разведчики нового рыщут в поисках зарождающихся трендов, чтобы превратить их в хит сезона с. 40

ISSN 1727-417-6

РЕКЛАМА

Audi A8 exclusive.

Этот автомобиль для тех, кто предпочитает костюмы на заказ готовому платью.
Неповторимость ручной отделки, благородство панелей из ценных пород дерева
и цветовые сочетания, подобранные лучшими дизайнерами интерьеров от quattro GmbH.
Ваш утонченный стиль найдет отражение в дизайне Вашего Audi A8.
Audi A8 exclusive. Всегда в единственном экземпляре.

Персональные менеджеры в салонах Audi подробно расскажут Вам о вариантах комплектаций и продемонстрируют образцы эксклюзивных материалов отделки.

Официальные дилеры Audi в России: Москва: Ауди Центр Москва (495) 797 9090; АвтоСпецЦентр на Варшавке (495) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Ауди Центр Запад (495) 775 7772; Ауди Центр Север (495) 785 2727; Ауди Центр Сити (495) 730 9988; Ауди Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург**: Ауди Центр Витебский (812) 334 3500; Ауди Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград**: Ауди Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж**: Ауди Сервис Воронеж (4732) 21 7777; **Екатеринбург**: Ауди Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Ижевск**: Ауди Сервис Ижевск (3412) 91 2812; **Иркутск**: Байкал Моторс (3952) 266 397; **Казань**: АЦ Казань (843) 519 4884;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633

Превосходство высоких технологий www.audi.ru

Роскошь в индивидуальном исполнении.

Audi

Краснодар: Ауди Центр Краснодар (861) 999 0000; **Красноярск:** Ауди Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Автоперсональ (3519) 23 2616; **Минеральные Воды:** Ауди Сервис Минеральные Воды (87922) 610 30; **Набережные Челны:** Ауди Сервис Набережные Челны (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Ауди Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (383) 227 7000; **Пермь:** Премьер (342) 213 9969; **Ростов-на-Дону:** Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; **Рязань:** Ауди Центр Рязань (4912) 300 003; **Самара:** Ауди Центр Самара (846) 372 0000; **Сургут:** Ауди Сервис Сургут (3462) 77 4444; **Тольятти:** Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (347) 292 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ Audi MAGAZIN

Секрет фирмы №18

14.05 20.05.2007 №18 (201)

22

Тысяча микроавтобусов с мониторами «Маршрут ТВ» показывают ролики 2 млн пассажиров в неделю. Можно ли догнать по охвату обычное телевидение?

частная практика

22 АМБИЦИИ **РЕКЛАМНЫЙ МАРШРУТ** Группа компаний «Маршрут ТВ», создавшая новую нишу на рынке рекламы — телевидение на транспорте, всерьез собирается померяться рейтингами с федеральными телеканалами. Вопрос в том, найдется ли спрос на новый рекламоноситель

28 ИННОВАЦИИ **ЭКСТРЕМАЛЬНЫЙ ИННОВАТОР** Владелец компании «Телесистемы» Игорь Коршун создал самый маленький диктофон в мире, но пока не сумел сделать его популярным. И теперь надеется превратить свою технику в модный гаджет для сотен тысяч блоггеров

34 КОНКУРЕНЦИЯ **СТЕНКА В КЛЕТКУ** Импорт керамической плитки в Россию продолжает расти. Однако отечественные игроки опережают западные компании по темпам развития производства и приближаются к ним по ценам

лаборатория

54 БИЗНЕС НА СПУТНИКАХ **ГЛОНАСС ВОПИЮЩЕГО В ПУСТЫНЕ** Российская система спутниковой навигации станет доступна для гражданского применения. Чиновники заявляют о рождении гигантского рынка. «Секрет фирмы» попробовал выяснить, кто сможет на нем заработать

60 ФОРМАТЫ ТОРГОВЛИ **ХОД НА А5** Аптечная сеть А5 решила создать уникальный на российском рынке формат, совместив в одной аптеке черты фармацевтического дискаунтера и бутика

64 БАНК РЕШЕНИЙ **ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ** автору апрельского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала

72 РЕЦЕНЗИЯ **ДЕФЕКТ WAL-MART** Скрупулезное исследование принципов и последствий работы сети Wal-Mart, выполненное редактором популярного делового ежемесячника Fast Company Чарльзом Фишманом. Нужны ли другие рекомендации?

54

Само выражение «компактный и недорогой навигационный прибор российского производства» содержит в себе противоречие

08 дневник наблюдений

Что общего в судьбе КамАЗа и «Связьинвеста» / Почему у Олега Дерипаски мало шансов задержаться на алюминиевом олимпе / Во сколько обойдется «Газпрому» пересмотр программы развития / Какой сельхозсюрприз готовит для ВТО Сергей Миронов / Что заставило Минфин отказаться от программы легализации ПО для школ / Сможет ли Reuters Group после объединения с Thomson Corp. обойти Bloomberg / Почему Commerzbank вдруг охладел к Промсвязьбанку / Сколько декалитров водки прошло через руки Константина Попова за время работы в «Союз-Виктане» / Что произойдет с рынком «наружки», если ГИБДД будет жить по ГОСТу / Как иностранцы уходят с топовых должностей

идеи

40 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ **ОХОТНИКИ ЗА КРУТЫМ** Кулхантинг — поиск новых стилей и трендов — стал целой индустрией, которую создали разведчики эпохи потребления

46 **WOW** Микрофлору и микрофауну вызывали? / Колесо объедения / Гаджеты со сроком / Кофе для полиглотов

50 МЫСЛИ **БИТВА ЗА ГОЛОСА** уже разворачивается между ИТ-гигантами, оцифровывающими наперегонки любую информацию о Homo Sapiens

51 МЕТОДЫ **ПЛАСТМАССОВЫЙ ЭДЕМ** Инженер Стефан Ленерт сумел породнить современную архитектуру с тефлоновой сковородкой

52 СВОЯ ИГРА **НЕБО В АЛМАЗАХ** Его в компании Андрея Цветкова создают на заказ — от падающей звезды до целой вращающейся галактики

принципы

„Нечистоплотность не окупается. Даже если кажется, что один не очень красивый поступок принесет пользу делу, это иллюзия“

Александр Глусь 74

в колонках

Люди, которые придумали систему авторских прав, сейчас получают все, а автору отсыпают немного пыли. В неразвитых странах особенно пыльно — всегда ведь можно сказать, что ничего не продалось

Евгений Чичваркин 49

Можно ли описать личность целиком? Многие только тем и занимаются, что оставляют «отпечатки»: целые куски нашей жизни лежат видеофайлами на YouTube, а 43things расскажет все о наших интересах и устремлениях

Константин Бочарский 48

В «газотранспортных» переговорах с Эстонией на уступки, скорее всего, придется идти Москве

Александр Бирман 20

в блогах 50

Сочетание тщательно подобранных средств со «случайностью» результата превращает брэнды в интересных собеседников

Грант Маккрэкен

06 почта

70 спроси Секрет фирмы

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

iOne. Информационные технологии 21 мая

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок:

(495) 943-9112, 943-9110, 943-9108

You & Us

Мы знаем, что есть вещи, которые невозможно понять умом, а можно постичь только сердцем.

По-настоящему доверительные отношения возможны только на почве глубокого взаимопонимания. В UBS мы не склонны преуменьшать значение мелочей. Только детально ознакомившись с Вашими целями и приоритетами, мы можем эффективно помогать Вам в решении крупных финансовых задач. Воспользуйтесь ресурсами мирового лидера в сфере управления личным капиталом. Почувствуйте, что значит, когда Вас действительно понимают. You & Us.

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

www.ubs.com

Wealth Management | Global Asset Management | Investment

You & Us

UBS

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

Секрет фирмы
№ 18 (201) 14.05 — 20.05. 2007

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
РЕДАКТОРЫ ТЕМ ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ МАКСИМ КОТИН
ОБОЗРЕВАТЕЛИ НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, ВЛАД ГРИНКЕВИЧ, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЯРОСЛАВ ПАРХОМЕНКО, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА, ОЛЬГА ШУЛАКОВА
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ІОНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН **(РЕДАКТОР)**, АЛЕКСАНДР ВАСИН **(ХУДОЖНИК)**, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ДИЗАЙНЕР СОФЬЯ КАСЬЯН
ФОТОРЕДАКТОРЫ ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77–27323 от 26,02.2007

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ВАЛЕРИЯ ЛЮБИМОВА;
тел. (495)943–9110, 943–9108; (495)960–3118, 797–3171, 261–4246, 267–3848
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (495)943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьялаккату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731, 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
® «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

почта readers@sf-online.ru

«Несколько удивила статья о плоских организациях. Точнее, постановка авторами вопроса. В вашем журнале уже и так было слишком много апологетики плоских организационных структур (достаточно вспомнить хотя бы интервью с Дэниелом Пинком). Поэтому хотелось бы увидеть нечто большее, чем описание самой конструкции: западные корпорации повсеместно используют метод управления хаосом, а вот в несчастной России реальных примеров плоских организаций среднего и крупного размера **СФ** найти не удалось. Во-первых, в этой мысли нет ничего нового. Во-вторых, не показано, являются ли рассмотренные корпорации по-настоящему плоскими. Я думаю, что это можно установить только с помощью глубокого анализа их оргструктур. В-третьих, так ли уж хороши плоские организации? Именно в такого рода компаниях поощряется менеджерский эгоизм: каждый сам себе начальник, поэтому делает что хочет. При первом серьезном кризисе такая компания просто развалится на части».

Тимофей Калягин, бизнес-консультант
«Как их плющит»
СФ №16–17(199–200) 07.05.2007

«„Золотые парашюты" — самое порочное, что привносится из западной управленческой практики в российскую действительность. За что менеджер должен получать баснословное выходное пособие? Каждый человек рискует, когда переходит на новую работу: он может не сработаться с коллективом и владельцами, не справиться и т. п. Но, собственно, за это людям и платят высокие зарплаты, и каждый сам оценивает свои перспективы на новом месте. Средним и низовым категориям сотрудников за подобный риск не доплачивают, почему же топ-менеджеры должны выделяться? Может показаться, что мной движет зависть, но это элементарный экономический расчет. Почему акционеры должны платить огромные деньги, чтобы расстаться с ненужным управленцем? Абсурд. Я на месте такого топа выбрал бы нормальные условия труда и компенсации, а не выбивал выходное пособие».

Александр Велисвятский, Москва
«Миллионы — безработным»
СФ №16–17(199–200) 07.05.2007

«Есть целый ряд спорных моментов, не относящихся конкретно к чипсам. Наиболее заметный — нездоровое увлечение волшебным словом „логистика". В подавляющем большинстве случаев если речь не идет о заградительных пошлинах, то логистика — внутреннее дело компании. Это забота ее инвесторов, очень мало влияющая на рынок. Если цена определяется исходя из затрат — это рабское ценообразование, в таком случае надо забыть, например, о понятии „позиционирование". Bayer продает аспирин по $3 за упаковку, хотя мог бы продавать, например, по 30 центов, не потому, что Bayer такой плохой, а потому, что глупо продавать дешевле. Поэтому странно слышать, что PepsiCo стала более серьезным конкурентом „Московского картофеля" из-за того, что смогла построить завод в Ростове: перебоев с поставками у них не было и раньше, и цену они из-за этого не снизят тоже».

Сергей Рыжков, Казань
«Прохрустели»
СФ №15(198) 23.04.2007

ВЧЕРА СРАВНИЛ КУДА ЛУЧШЕ ВКЛАДЫВАТЬ ДЕНЬГИ: 1. В «ЧУЛОК» – ИНФЛЯЦИЯ СЪЕДАЕТ ПО 8-10% В ГОД.

2. В БАНК – 10-12% ГОДОВЫХ – ОПЯТЬ ИНФЛЯЦИЯ И ДЕНЬГИ НЕ РАСТУТ.

3. ПОКУПКА ВАЛЮТЫ – МОЖНО ПОТЕРЯТЬ НА КУРСЕ.

4. ПИФ «АТОН-ФОНД АКЦИЙ» – РОСТ ВЛОЖЕНИЙ

157,91%* ЗА ДВА ГОДА. А ЧТО, ПРИНЦИП

ПРОСТОЙ: «ДЕНЬГИ К ДЕНЬГАМ».

ВОПРОСОВ НЕ ОСТАЛОСЬ.

ВЗГЛЯДЫ НА БУДУЩЕЕ

МЕНЕДЖМЕНТ АТОН
УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

ПАЕВЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ФОНДЫ

Покровский бульвар, д.4/17 стр.1; www.am-aton.ru
Звонок по России: **8 800 2000-510** (бесплатно)

Телефон в Москве
510-15-15

*Прирост расчетной стоимости инвестиционного пая Открытого паевого инвестиционного фонда «Атон – Фонд акций» под управлением ООО «УК «Атон-менеджмент» за 3 месяца составил 4,17%, за 6 месяцев – 28,42%, за 1 год – 30,79%, за 2 года - 157,91% на 30.03.2007. Стоимость инвестиционных паев может как увеличиваться, так и уменьшаться; результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем; доходность инвестиций не гарантируется государством. Перед приобретением паев внимательно ознакомьтесь с правилами доверительного управления выбранного Вами фонда. Взимание надбавок (скидок) уменьшает доходность инвестиций. Открытый паевой инвестиционный фонд акций «Атон – Фонд акций» под управлением Общества с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Атон-менеджмент» (правила доверительного управления фондом зарегистрированы ФСФР России 07 июля 2004 года за № 0230-72803957). Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Атон-менеджмент». Лицензия на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами N 21-000-1-00047 выдана ФСФР России 28 февраля 2001 года. Адрес местонахождения: г. Москва, ул Покровка д. 27 стр.6 тел.: (495) 510-15-15. Информация, связанная с деятельностью Управляющей компании, публикуется в “Приложении к Вестнику Федеральной службы по финансовым рынкам” или в сети Интернет по адресу: http://www.am-aton.ru.

реклама

дневник наблюдений

золотые слова → с12
кто кого → с13
три вопроса → с14
продолжение следует → с16
пять случаев → с18

Правительство наконец решилось продать акции КамАЗа, которые, видимо, достанутся «Рособоронэкспорту». В итоге шансов найти для компании западного партнера станет еще меньше.

ТЕКСТ: павел куликов

Военная машина

На днях стало известно, что КамАЗ попал в дополнения к списку федерального имущества, которое планируется приватизировать в 2007 году.

«Ситуация с КамАЗом напоминает историю с продажей „Связьинвеста",— говорит аналитик банка „Уралсиб" Александра Мельникова.— Каждый год хотят приватизировать, и все время что-то не выходит». Еще в июле 2005 года государство включило свой пакет акций КамАЗа в план приватизации на 2006 год. Через два месяца было предложено продать этот пакет или его часть на Лондонской бирже. Год назад решили отказаться от публичного размещения, а вместо этого провести допэмиссию акций КамАЗа в пользу стратегического инвестора. В результате в 2006 году пакет так и не был продан. В конце марта 2007 года глава Минэкономразвития Герман Греф опять заявил, что все-таки будет публичное размещение — на этот раз в третьем квартале 2008-го. Однако план приватизации, подписанный премьером Михаилом Фрадковым, противоречит этим заявлениям. Теперь в МЭРТ уверяют, что приватизация и IPO между собой не связаны и порядок их также не имеет значения. «Государство собирается приватизировать КамАЗ из года в год,— говорит аналитик УК „Атон" Татьяна Капустина.— Я не ожидаю от очередного решения ничего нового».

Впрочем, в 2007 году приватизация может не состояться просто по техническим причинам: у компании пока нет аудированной отчетности. Еще в конце 2006 года КамАЗ заключил контракт с PricewaterhouseCoopers на подготовку отчетности за 2004–2006 годы, но до конца 2007-го аудитор может и не успеть. Согласно же собственной отчетности, КамАЗ работает с маржей в 4% и нулевой прибылью, что, как полагает Александра Мельникова, для потенциального покупателя «просто смешно».

Скорее всего в итоге всех метаний государство просто переложит акции КамАЗа из кармана в карман, поручив дальнейшую заботу о нем «Рособоронэкспорту» — его может устроить и отсутствие отчетности. В «Уралсибе» наиболее вероятным покупателем акций компании полагают менеджмент КамАЗа, который, как принято считать, связан с ФГУП. Также предполагается, что «Тройка Диалог», которая около года назад купила 19,6% акций КамАЗа, сделала это по заказу структур, связанных с «Рособоронэкспортом».

На первый взгляд приход ФГУП в качестве мажоритария КамАЗа выглядит логично: крупная доля сбыта компании приходится на госзаказ, в том числе переоснащение парка военных автомобилей. Однако в итоге все может обернуться лишь потерей времени, которое работает не на КамАЗ: переоснащение парка грузовиков продлится максимум пять лет. На открытом же рынке через несколько лет КамАЗ рискует попасть в ту же ситуацию, что и АвтоВАЗ, модельный ряд которого оказался не готов к экспансии западных производителей. Но если в случае с АвтоВАЗом масштаб бизнеса еще позволял говорить о привлечении стратегического инвестора, то у КамАЗа ситуация иная: за последний год его объем продаж вырос на 33,9%, однако в штучном выражении составляет всего 42,8 тыс. машин.

При таком объеме переоснащать цеха и вкладываться в разработку новых моделей бессмысленно. Даже если удастся быстро провести IPO, ситуацию в корне это не изменит: аналитики оценивают всю группу КамАЗ в $500–800 млн — то есть примерно во столько, сколько западные производители тратят на разработку одной автомобильной платформы. Найти же партнера для КамАЗа остается все меньше шансов. Канадская Magna, которая в рамках СП с АвтоВАЗом разрабатывает новый легковой автомобиль, никак не связана с производством грузовиков. Остается выбор между небольшим числом крупных западных производителей. Но уже известно, что Volvo, которой также принадлежит крупный пакет акций Renault Trucks, не договорившись ни с ГАЗом, ни с КамАЗом, строит свой завод под Калугой (см. **СФ** №16–17/2007). Scania тоже хочет обойтись без российских партнеров и расширяет собственные мощности под Петербургом. □

КамАЗ рискует остаться и без приватизации, и без модернизации

РИА-НОВОСТИ

РЕКЛАМА Лицензия № : 5 09510

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

РИА-новости

Свет от чужой сделки может упасть и на Rusal

Объединенная компания Rusal может вскоре потерять статус лидера на мировом алюминиевом рынке. Зато она выиграет в капитализации бизнеса в преддверии IPO. ТЕКСТ: николай гришин

Утешительный приз

Олег Дерипаска и его партнеры вряд ли задержатся на алюминиевом олимпе.

Американская компания Alcoa (номер два в мировом рейтинге производителей алюминия) собирается выкупить третьего по величине игрока — канадскую Alcan. Если слияние состоится, то новый игрок заметно обойдет Rusal по объемам производства: совокупные мощности российской компании — около 4 млн тонн, тогда как Alcoa в прошлом году выпустила 3,55 млн тонн, а Alcan — 3,4 млн тонн. Американо-канадский альянс будет контролировать 23% мирового рынка алюминия и 29% глинозема, доля же Rusal не превышает 12,5% и 16% соответственно.

За мощности конкурента и статус мирового лидера Alcoa готова заплатить в общей сложности около $33 млрд (с учетом погашения долгов Alcan). Сделка чуть-чуть не дотягивает до рекордных для металлургии $33,8 млрд — именно столько Mittal Steel отдала за Arcelor в прошлом году. Причем 80% американцы готовы заплатить деньгами и лишь 20% — собственными акциями, тогда как Дерипаске удалось создать альянс, практически не вкладывая средств.

Дружественным поглощение не назовешь: два года Alcoa пыталась найти общий язык с советом директоров Alcan, но все попытки провалились. Поэтому Alcoa сделала акционерам Alcan официальное предложение о прямой покупке акций. Причем цена оферты на 20% превысила капитализацию канадской компании на Нью-Йоркской бирже.

По мнению аналитика Альфа-банка Валентины Богомоловой, от слияния выиграют обе компании. В последнее время канадские и американские производители уступали позиции китайским и российским компаниям из-за дороговизны рабочей силы и электроэнергии. Объединив усилия, они смогут эффективнее бороться с издержками и экономить за счет синергии. «Это слияние, безусловно, создает дополнительную стоимость для обоих игроков»,— убеждена госпожа Богомолова.

Похоже, на Нью-Йоркской бирже придерживаются такого же мнения — рынок незамедлительно отреагировал скачком цен на акции Alcan на 33%. Не исключено, что из-за такого бурного роста Alcoa даже придется пересматривать свое предложение в сторону увеличения. Впрочем, ее капитализация тоже подросла на 6,2%.

Помешать сделке сейчас могут американские антимонопольные органы либо третья сторона. Ходят слухи, что крупнейшая в мире горнодобывающая компания BHP Billiton готова перебить цену Alcoa. «Пока еще ни одна крупная сделка в металлургическом секторе не обходилась без вмешательства конкурентов»,— говорит Валентина Богомолова.

Впрочем, аналитики Citigroup указывают на то, что для BHP гораздо логичнее было бы поглотить своего крупнейшего прямого конкурента — добывающую компанию Rio Tinto. Даже если BHP переплатит до 30%, покупка Rio Tinto позволит ей на 7% увеличить прибыль в 2008 и 2009-м финансовых годах. Как бы то ни было, после обнародования этой информации капитализация BHP уже подскочила на 3%, а Rio Tinto — на 5,2%.

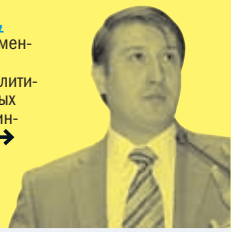
Rusal, как выразилась директор департамента по связям с общественностью компании Вера Курочкина, следит за этими движениями «с интересом». Правда, похоже, принимать участие в поглощениях не собирается — компания больше озабочена развитием своих энергетических активов: дешевая электроэнергия, затраты на которую составляют 30% себестоимости алюминия, является основным конкурентным преимуществом компании. К примеру, Rusal совместно с ГидроОГК строит Богучанское энерго-металлургическое объединение.

Более того, новости из Америки играют на руку компании Олега Дерипаски: утратив статус лидера, она взамен может получить заметный прирост в капитализации. «Уже очевидно, что слияние Alcoa и Alcan либо BHP и Rio Tinto будет проходить по ценам заметно выше рыночных, а это повышает стоимость всех алюминиевых компаний,— рассуждает Кирилл Чуйко из банка „Уралсиб".— Более того, набирающая обороты консолидация рынка и появление новой мегакомпании могут привести к повышению цен на алюминий, что также выгодно Rusal». Российская компания собирается провести IPO в Лондоне в течение ближайших трех лет, а сделать это на «разогретом» рынке можно на весьма выгодных условиях. □

Лицензия №468/352 от 13.07.2006 на правах рекламы

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

золотые слова



Вячеслав Кравченко, глава департамента структурной и тарифной политики естественных монополий Минпромэнерго →

До конца мая нам должны представить новый вариант Генеральной схемы развития газовой отрасли до 2030 года

Минпромэнерго требует от «Газпрома» пересмотреть программу — сократить количество вариантов развития с 18 до трех-четырех и сосредоточиться на обеспечении потребностей генерирующих компаний. Выбор между «умеренным» и «интенсивным» вариантами, предусмотренными программой, может обойтись «Газпрому» в $60 млрд.

Сергей Миронов, председатель Совета федерации →

Чем дольше мы не будем членами ВТО, тем лучше, — зато мы подольше подготовим наше сельское хозяйство

Оценки возможных выигрышей и потерь России от вступления в ВТО различны — и вполне возможно, точка зрения чиновника оправданна. Одни только металлурги при оценке своих потерь начинают с $3 млрд в год — что как раз сопоставимо со всем бюджетом Минсельхоза (85,7 млрд руб.), из которого на «подготовку» сельского хозяйства идет лишь небольшая часть.

AP

Теперь Microsoft остается рассчитывать на средства муниципальных бюджетов

Microsoft потеряла главного союзника в борьбе с пиратством в России — Минфин отказался финансировать программу легализации ПО в российских школах.

ТЕКСТ: оксана царевская

Окно в школу

Программа Мининформсвязи по легализации ПО в российских школах появилась месяц назад — причиной этого считают процесс против директора одной из пермских школ Александра Поносова, обвиненного в использовании контрафактных копий продуктов Microsoft.

После того как за учителя заступились министр образования и науки Андрей Фурсенко, глава Роспечати Михаил Сеславинский, а в конце концов и президент Владимир Путин, Мининформсвязи провело переговоры с производителями ПО (Microsoft, Adobe Systems, «Лаборатория Касперского», «Доктор Веб», RarLab, Corel) о закупке их продуктов по льготным ценам. По итогам переговоров министерство предложило до 2009 года выделить на легализацию ПО в российских школах около 2,9 млрд руб.

Несмотря на высокое заступничество, на прошлой неделе Поносов все-таки был признан виновным, и суд обязал его выплатить штраф 5 тыс. руб. В ответ несогласный с приговором директор объявил Microsoft бойкот: теперь на школьные компьютеры будет установлена свободно распространяемая операционная система Linux — основной конкурент Windows. И в тот же день стало известно, что Минфин заблокировал идею Мининформсвязи, отказавшись выделить средства на закупку ПО из федерального бюджета. Теперь проект если и будет профинансирован, то только за счет местных бюджетов. При этом в заключении Минфина, по информации газеты «Коммерсантъ», отмечалось, что предложения Мининформсвязи укрепляют зависимость бюджетных структур от продуктов Microsoft.

Но отказ Минфина финансировать легальные закупки ПО не снижает зависимость госструктур от продукции Microsoft. «То, что Microsoft монополист, ни для кого не было секретом и раньше,— говорит президент группы IBS Анатолий Карачинский,— однако переход на операционные системы Linux также не решит проблемы, так как их все равно нужно обслуживать, а такой инфраструктуры в России нет». По мнению Карачинского, если Россия вообще не хочет зависеть от иностранных производителей ПО, то нужно разрабатывать собственную систему. Однако это означает создание целой индустрии, что непросто и недешево: как говорит Карачинский, Китай уже потратил на решение задачи более $600 млн, но пока безрезультатно.

В корпорации Microsoft отказались комментировать ситуацию, однако заявили, что не теряют надежды на положительную оценку проекта Мининформсвязи российским правительством. □

КТО КОГО

Двойной источник

Reuters согласилась с предложением Thomson Corporation и будет куплена за $17,6 млрд. Вместе игроки смогут обогнать лидера рынка финансового анализа и информации Bloomberg. ТЕКСТ: дарья черкудинова

Канадская Thomson Corporation сделала предложение о слиянии британскому провайдеру информации Reuters Group Plc в начале мая — и уже на прошлой неделе стороны рассказали об условиях сделки. Как сообщает Associated Press, акционеры Reuters Group должны получить $17,6 млрд. Объединенная компания будет называться Thomson-Reuters, финансовые подразделения обеих компаний и медийный бизнес Reuters Group станут работать под вывеской Reuters. Ожидается, что оборот компании составит около $11 млрд в год. В течение трех лет после завершения сделки объединенная компания сможет экономить до $500 млн в год в результате синергии. Возглавить Thomson-Reuters предстоит нынешнему генеральному директору Reuters Тому Глосеру, а президент и гендиректор Thomson Ричард Харрингтон уйдет в отставку. В объединенной компании 53% акций будет принадлежать семье Томсон (владеет 70% акций Thomson Corporation), 23% — остальным акционерам Thomson Corporation, 24% — акционерам Reuters. Это сообщение заставило вырасти акции Reuters на 25%, а акции Thomson, напротив, упали на 3%. Интересно, что в конце апреля один из главных конкурентов Reuters и Thomson — Dow Jones & Company получила похожее предложение от американской News Corporation, но ответила отказом. На рынке появились слухи, что News Corporation вместо Dow Jones попытается купить Reuters Group, однако та уже согласилась с предложением Thomson. Перед тем как сделка состоится, ее должна одобрить группа из 15 наблюдателей, входящих в Reuters Founders Share Company, контролирующая «золотую акцию» компании. Впрочем, на фоне роста акций ждать запрета на сделку от них не приходится, сложнее будет завоевать одобрение антимонопольных органов, со стороны которых, скорее всего, предстоит серьезное расследование. Дело в том, что сейчас 33% мирового рынка услуг и инструментов по анализу финансовой информации приходится на долю Bloomberg. Однако новая единая компания вполне может ее обогнать: сейчас у Reuters 23% рынка, а у Thomson — 11%, то есть в сумме они без учета положительного влияния сделки должны занять 34%. Некоторые аналитики допускают, что шансы на запрет могут оказаться на уровне 60% — и в итоге амбициозный шаг рискует обернуться еще большими потерями для Thomson.

Недавняя покупка бельгийской группой KBC Абсолют-банка с коэффициентом в 3,8 капитала вскружила голову российским банкирам: отныне продаваться за меньшие деньги они просто не намерены. ТЕКСТ: юлия гордиенко

Немецкий демарш

На прошлой неделе рейтинговое агентство Fitch понизило прогноз по рейтингу Промсвязьбанка с «позитивного» на «стабильный», поскольку в начале мая Commerzbank, купивший в прошлом году 15,3% акций банка за 2,5 млрд руб., отказался увеличивать свой пакет до мажоритарного.

«В последнее время стоимость контрольных пакетов банков в Восточной Европе слишком возросла»,— посетовал член совета директоров Commerzbank Мартин Блессинг в немецкой прессе.

Как рассказал **СФ** заместитель финдиректора Промсвязьбанка Жоэль Бисмут, «акционеры не закрыли дверь перед Commerzbank, но и не хотят продавать свое имущество дешево», и в качестве ориентира теперь рассматривается именно сделка с Абсолют-банком. «Коэффициент в 3,8 капитала — это ориентир, и если Мартин Блессинг предлагает, например, 2–2,5 капитала, я могу понять наших акционеров»,— уточнил позицию банка Бисмут. В итоге Commerzbank, ранее объявившему, что покупка пакета в Промсвязьбанке — часть стратегии по развитию ритейла в Восточной Европе, возможно, придется пересмотреть свои планы.

Теперь, как полагает аналитик Fitch Ratings Ольга Будовниц, Промсвязьбанк может продолжить переговоры уже и не с Commerzbank, а с другими инвесторами. При этом она отметила: у нынешних акционеров Промсвязьбанка братьев Ананьевых пока достаточно средств для того, чтобы постараться увеличить стоимость банка. «Сегодня интересны банки с развитой филиальной сетью и растущим розничным бизнесом,— говорит Ольга Будовниц,— а Промсвязьбанк уже имеет более 140 офисов и наращивает свое присутствие в регионах». По мнению генерального директора Национального рейтингового агентства Виктора Четверикова, братья Ананьевы вряд ли вернутся к разговору о продаже раньше выборов 2008 года, после которых западные инвесторы проведут переоценку политических рисков.

В то же время и положение Commerzbank, по мнению экспертов, не безвыходно, ведь он может подыскать себе в России и более дешевый актив. Среди возможных кандидатов на продажу специалисты называют банки «Авангард», «Возрождение», МКБ, Пробизнесбанк, УРСА-банк, Бинбанк и другие — масштаб их корпоративного бизнеса меньше, чем у Промсвязьбанка, однако они также имеют довольно развитую филиальную сеть. □

AP

Commerzbank пересматривает планы вхождения в Россию

три вопроса

Константин Попов, национальный директор по России «Союз-Виктана», рассказал **СФ,** почему покидает одну из самых «продвинутых» с точки зрения культуры управления алкогольных компаний.

«Секрет фирмы»: Удалось ли вам решить задачи, которые ставили акционеры?

Константин Попов: Задачи 2006 года я решил в полном объеме. Доля рынка компании по России выросла на 40%. Отлажена логистика, ЕГАИС работает без сбоев.

СФ: С чьей стороны исходила инициатива увольнения?

КП: Инициатива была обоюдной. «Союз-Виктан» переходит с дивизиональной на матричную структуру управления. За внедрение новой модели отвечает национальный директор, но я решил, что не готов тратить на это время.

СФ: Уже известно ваше следующее место работы?

КП: Мне поступило несколько предложений из различных отраслей (FMCG, включая алкоголь, машиностроение, банковский бизнес), но с дальнейшей карьерой я пока не определился. В ближайшие полтора месяца не собираюсь выходить на работу: нужно закончить диссертацию, которую я пишу в Институте экономики и финансов «Синергия», где ранее получил MBA. Не исключено, что в конечном итоге я сменю отрасль. Недавно прикинул, сколько через мои руки прошло водки за 15 лет работы в водочных компаниях — около 20 млн дал. Это пятая часть годового потребления в России.

ИТАР-ТАСС

Российских проектов хватит на все консалтинговые компании

Bain & Co, третья в мире консалтинговая компания, покинувшая Россию в кризисном 1998 году, объявила об открытии московского офиса. ТЕКСТ: юлиана петрова

Второе пришествие

Теперь полный комплект: с мая в России будут представлены все самые авторитетные консалтинговые брэнды, специализирующиеся на стратегическом консалтинге, реорганизации и M&A. К McKinsey и Boston Consulting Group прибавится еще одна компания «большой тройки» — Bain & Co.

Компания намерена открыть офисы в Москве и Киеве. Российско-украинское направление возглавят три партнера — Майкл де Чиллери, Роберт Шаус и Юрий Спекторов, под началом которых будут трудиться в общей сложности около 30 консультантов. Для сравнения, в офисе BCG работают около 100 специалистов, у McKinsey — более 100.

Для Bain & Co это будет второй попыткой. С 1994 по 1998 год компания была представлена в России и реализовывала проекты для российских заказчиков: ЮКОСа, НЛМК, «Татнефти», BAT, Credit Lyonnais. В России сегодня работают немало выходцев из заграничного Bain. Например, Григорий Алексеенко и другие менеджеры Bain в 2003 году основали российскую инвестиционно-консалтинговую компанию AGA Management, которая в прошлом году вошла в десятку самых успешных консультантов по сделкам M&A. Президент «Ренессанс Капитала» Игорь Сагирян и член совета директоров МТС Александр Горбунов тоже когда-то работали в Bain.

«Это наши прямые конкуренты, даже странно, что они так долго медлили с открытием офиса в России,— говорит Антон Порядин, руководитель направления стратегии и организации по России и СНГ компании A.T. Kearney, еще одного крупного международного консалтингового агентства.— Теперь мы будем пересекаться с ними во всех отраслях». Bain намерена сосредоточить основное внимание на финансах, энергетике, строительстве, ритейле и FMCG, где в ближайшие годы ожидаются наиболее интенсивные реорганизационные процессы.

Порядин предполагает, что Bain возвращается в Россию на плечах своих крупных международных клиентов. Например, есть в России интересы у одного из ключевых клиентов Bain — крупнейшей в мире алмазодобывающей компании De Beers, которая в сентябре прошлого года договорилась с российским монополистом в алмазной индустрии АЛРОСА о сотрудничестве в области разведки алмазных месторождений в России.

Сильно ли придется потесниться конкурентам с возвращением Bain? Проектов в России хватит на всех, так что Bain предстоит охота не за клиентами, а за консультантами. Найти два десятка квалифицированных специалистов — сегодня огромная проблема, говорит Антон Порядин. □

SIMPLY CLEVER

реклама

Новая **Škoda**Octavia Scout

БРОСЬ ВЫЗОВ ДОРОГАМ!

Вы всегда сможете достичь большего и преодолеть любую дорогу вместе с новой Октавией Скаут. Привод 4x4, увеличенный клиренс, 2.0FSI (150 л/с) двигатель, 6-ступенчатая коробка передач, 17-дюймовые легкосплавные диски, дополнительные элементы защиты кузова и специальная отделка салона - Вы будете чувствовать себя уверенно за рулём.

www.skoda-avto.ru

Škoda в Казахстане – www.skoda-auto.kz

Škoda рекомендует Shell HELIX

«В случае введения новых ГОСТов рынок резко поменяется — и сейчас невозможно даже предположить количество оставшихся игроков»

СФ №05/2007, стр. 30–33

Глава ГИБДД Виктор Кирьянов решил, что настало время заработать в полную силу ГОСТу о наружной рекламе. Серьезных перемен на рынке можно ожидать уже в ближайшее время. ТЕКСТ: дарья черкудинова

Эвакуатор рекламы

В начале мая начальники управлений ГИБДД и ГУВД в Москве и регионах получили письмо от Виктора Кирьянова, в котором он потребовал исполнять нормы ГОСТ Р52044–2003 «Наружная реклама на автодорогах и территориях городских и сельских поселений». Как недвусмысленно указано в письме, «нормы ГОСТ Р52044–2003… признаны обязательными для исполнения».

ГОСТ жестко регламентирует размещение наружной рекламы в городе: например, не разрешается устанавливать рекламные конструкции на перекрестках, а минимальное расстояние от них до края дороги должно равняться 5 м. По оценкам «ЭСПАР-аналитик», в 50 крупнейших городах России установлено более 179 тыс. рекламных поверхностей, в одной только Москве их более 48 тыс. До сих пор ГОСТ практически не применялся, поскольку, чтобы выполнить его требования, нужно было бы снести 70–80% рекламных конструкций. Поэтому ранее, в 2005 году, Кирьянов предписал своим подчиненным применять нормы только к новым конструкциям и не продлевать лицензию для нарушителей.

Все испортил лидер рынка наружной рекламы — компания News Outdoor Russia (ей принадлежит 175 тыс. кв. м рекламных площадей). Аффилированная с ней компания «АПР-Сити/ТВД» в попытке «отстоять интересы индустрии в правовом поле» подала в суд на Министерство промышленности и энергетики и министра Виктора Христенко, председателя комиссии по техническому урегулированию. Согласно закону о рекламе, принятому 1 января 2006 года, именно Минпромэнерго должно было разработать технический регламент для регулирования отрасли наружной рекламы, но документ до сих пор не готов. Рекламщики требовали полной отмены ГОСТа и создания вместо него техрегламента. Однако суд не только принял сторону Христенко, но и признал ГОСТ обязательным к применению. Это решение было принято 23 ноября 2006 года — и именно на него ссылается в своем письме Кирьянов. Не исключено, что время для послания он выбрал неслучайно: именно сейчас большинство операторов наружной рекламы перезаключают договоры аренды.

ИТАР-ТАСС

Любой из этих щитов можно законно убрать — достаточно поставить рядом дорожный знак

Участники рынка, похоже, уже устали от перипетий с ГОСТом и отнеслись к очередному выпаду ГИБДД довольно спокойно. «Не думаю, что начнется какая-то массовая зачистка»,— считает коммерческий директор компании «Кросс-медиа» Дмитрий Маслов. По его мнению, серьезная опасность грозит только небольшим компаниям, для которых потеря нескольких щитов критична. В то же время Роман Зубов, заместитель генерального директора компании «Анко», считает, что если ГОСТ действительно заработает, то рекламный рынок может измениться непредсказуемо: «Светофоры и дорожные знаки появляются порой неожиданно: сегодня щит подходит под ГОСТ, завтра — нет». СФ

ИСТОРИЯ ВОПРОСА **ГИБДД давно собиралась «разобраться» с наружной рекламой, но пока это не удавалось. ГОСТ, регламентирующий порядок установки рекламных щитов, вступил в силу еще 1 июля 2003 года, однако под давлением игроков рынка наружной рекламы его действие было приостановлено. Дата принятия новой редакции несколько раз переносилась. В конце концов в сентябре 2005 года ГИБДД одобрила смягченную версию ГОСТа — однако и принятие новой редакции все равно грозило сносом 70–80% конструкций. Тем не менее осенью 2006 года суд признал эту версию имеющей законную силу.**

ЛАЗЕРНАЯ ПЕЧАТЬ HP ДОСТУПНА КАЖДОМУ!

Правильное решение – залог успеха!

А правильное решение при выборе принтера – это ещё и гарантия надёжной, бесперебойной работы, высокий результат и минимальные вложения. Для индивидуальных пользователей и компаний любого размера у HP есть доступные по цене модели.
С новыми монохромными принтерами HP вам доступно всё!

HP LASERJET 1018
Компактный монохромный лазерный принтер по очень низкой цене.

HP LASERJET P2015
Компактный монохромный лазерный принтер с увеличенной производительностью.

HP LASERJET P3005
Высокоскоростной надёжный монохромный лазерный принтер.

Retail Partner

hp invent

Тел.: **8-800-200-3-500** Сайт: **www.hp.ru/LJ**

Федеральные партнеры: Media Markt www.mediamarkt.ru; METRO Cash & Carry www.metro-cc.ru; Ашан - сеть гипермаркетов www.auchan.ru; Белый ветер - ЦИФРОВОЙ www.digital.ru; Компания МИР 8-800-200-2-800; Компания Эльдорадо www.eldorado.ru; М.Видео 8-800-777-777-5; Сеть магазинов Техносила www.technosila.ru; Технопарк www.technopark.ru; Федеральная сеть компьютерных центров POLARIS 8-800-2000-757. **Москва:** ИОН цифровой центр (495) 5 444 333; НеоТорг – сеть компьютерных магазинов (495) 223-23-23; Розничная сеть USN Computers (495) 775-82-02; Сеть магазинов цифровой техники СтартМастер (495) 785-85-55. **Санкт-Петербург:** Компьютерный мир (812) 333-00-33; Компьютер-центр КЕЙ 074. **Барнаул:** Компьютер Трейд (3852) 666-900. **Владивосток:** IPS компьютеры www.ips.vl.ru; Компьютер Центр ДНС www.dns.vl.ru; Сеть магазинов Домотехника www.centerdt.ru. **Екатеринбург:** Трилайн (343) 378-70-70. **Иркутск:** Компания Хронос Плюс (3952) 23-45-05; Компьютерные салоны Фрейм (3952) 59-77-77. **Казань:** Компания МЭЛТ (843) 511-12-12. **Краснодар:** Сеть компьютерных магазинов Владос (861) 210-10-01. **Красноярск:** Сеть компьютерных салонов StarCom (3912) 49-11-11. **Набережные Челны:** Компания Форт Диалог (8552) 59-80-61. **Нижний Новгород:** Сеть магазинов Домашний Компьютер (8312) 77-82-92; Сеть магазинов Компас (8312) 34-36-35. **Новосибирск:** НЭТА (383) 218-22-18. **Ростов-на-Дону:** Иманго (8632) 618-617; ООО «Офисный Мир КМ» (863) 295-50-10. **Самара:** Прагма (846) 2-701-701. **Тольятти:** Группа компаний Олвико (8482) 25-00-00. **Тюмень:** Компьютерная компания ООО «Арсенал +» (3452) 464-774. **Ульяновск:** Сеть салонов Компьютерия (8422) 41-28-82. **Уфа:** КламаС (347) 2-912-112; Компания Форте-ВД (347) 248-99-99. **Хабаровск:** Офисная техника www.offt.ru. **Челябинск:** Инженерный Центр (351) 232-53-41.

© 2007 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. На правах рекламы.

Когда уходили иностранцы

Иностранный топ-менеджер привлекает особое внимание российских акционеров. Если он не сумеет немедленно вывести компанию в лидеры, то может быстро остаться без должности. Выжившие требуют все более высоких зарплат.

АЛЕКСАНДР МИРИДОНОВ, «Ъ»

№1

Жертва конкуренции.

На прошлой неделе стало известно о смене руководителя крупнейшего в России альтернативного оператора «Комстар — Объединенные телесистемы» Эрика Франке (на фото). Уволить генерального директора «Комстара» акционеры (51% акций оператора принадлежит АФК «Система») решили, не удовлетворившись темпами роста и капитализации компании, считают эксперты. Франке возглавил «Комстар» в июле прошлого года, и за это время компания успела значительно отстать от основного конкурента на рынке бизнес-связи — холдинга «Голден телеком». В 2006 году выручка компании от альтернативной телефонии и интернета выросла всего на 15% — почти в два раза меньше, чем у «Голден телекома» (28%). Примечательно, что в самом «Голден телекоме», где за свой более чем десятилетний опыт на рынке связи СНГ Франке также успел поработать, он продержался гораздо дольше — с 1998 по 2001 год. □

№2

Российские гонорары. Разногласия с руководством чаще возникают из-за денежного вознаграждения иностранных топ-менеджеров. Так, после завершения сделки по объединению СУАЛа с «Русалом» в марте 2007 года новую компанию покинул президент СУАЛа южноафриканец Брайан Гилбертсон. По некоторым сведениям, Гилбертсон не сумел договориться о размере гонорара с основным акционером СУАЛа Виктором Вексельбергом (фиксированная часть зарплаты иностранца оценивалась в $5 млн в год). Но отставка не привела к конфликту, и теперь Вексельберг планирует стать крупнейшим пайщиком алмазного фонда, управляемого Гилбертсоном. □

№3

Не по средствам. Низкие гонорары стали причиной исхода иностранцев из инвестиционного подразделения российского Dresdner Bank. В феврале компания значительно сократила бонусные выплаты, и уже через полгода вслед за главой банка Бобом Форесманом из инвестбанка в «Ренессанс Капитал» ушли еще три топ-менеджера. Впрочем, российские банки сегодня вполне способны предложить иностранным специалистам более чем двукратное повышение зарплаты по сравнению с филиалами западных банков. Неудивительно, что российский рынок кажется им привлекательным. Уже почти десять лет Боб Форесман работает в Москве. □

№4

Путь домой. Один из самых известных банковских менеджеров на российском рынке Мишель Перирен также знаменит своей любовью к России. Француз не раз говорил об отъезде домой, но каждый раз передумывал. В 1993 году Перирен открыл в России дочерний банк французской группы Societe Generale. Но когда настал черед перевода Перирена в другую страну (в Societe Generale это происходит каждые четыре года), он возглавил российский Райффайзенбанк Австрия. В 2006 году, учитывая пенсионный возраст банкира, австрийцы не стали продлевать контракт с ним. Перирен снова заявил о возвращении на родину — но стал председателем правления МДМ-банка. □

№5

До последнего патрона. Некоторые иностранные топ-менеджеры готовы работать в российских компаниях, невзирая даже на политические и репутационные риски. Уроженец американского Канзаса Стивен Тиди (на фото) возглавил ЮКОС в тяжелый для компании 2005 год и продержался до самого банкротства. Тиди подал в отставку только накануне первого собрания кредиторов в середине 2006 года. «Я больше ничего не могу сделать»,— говорилось в его письме совету директоров. □

ИЛЬЯ ПИТАЛЕВ, «Ъ»

ОБЪЕДИНЕНИЕ РАЗРОЗНЕННОЙ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ КОМПАНИЙ

РЕШЕНИЕ АДРЕСОВАНО КОМПАНИЯМ, ПРОШЕДШИМ ПРОЦЕССЫ СЛИЯНИЯ ИЛИ ПОГЛОЩЕНИЯ, РАЗВИВАЮЩИМ СВОЮ РЕГИОНАЛЬНУЮ СЕТЬ

ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ВНЕДРЕНИЯ

- повышение качества ИТ-сервисов в объединенной компании
- сокращение стоимости эксплуатации информационных систем
- повышение уровня безопасности информационных систем за счет обеспечения сквозной аутентификации и авторизации пользователей
- упрощение внедрения бизнес-приложений
- создание единой адресной книги, почтовой системы, средств коллективной работы
- стандартизация услуг, предоставляемых пользователям со стороны ИТ-службы компании
- обеспечение единого уровня SL

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ БАЗОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

- Microsoft Active Directory
- Microsoft Exchange
- Microsoft Internet Security and Acceleration Server 2004

ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ «ОТКРЫТЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

Компания «Открытые Технологии» — один из лидеров российского рынка системной интеграции. Основана в 1994 году. Предлагает широкий спектр услуг и решений для крупных и средних предприятий различных секторов экономики: от предпроектного обследования, анализа бизнес-процессов и консалтинга до выбора оптимального технического решения, его внедрения и сопровождения. С Microsoft сотрудничает с 2004 года и имеет высший партнерский статус Gold Certified Partner.

реклама

ОТКРЫТЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
www.ot.ru

Microsoft
Вы ставите бизнес-задачи. Мы предлагаем решения
www.microsoft.com/ru +7(495)967 85 85

версии АЛЕКСАНДРА бирмана

Эстонцам спешить некуда.
В отличие от России, которая в свете украинских событий рискует вообще лишиться возможности поставлять газ в Европу

Теперь далеко

Украинский министр транспорта и связи Николай Рудьковский считает, что газопровод «Уренгой—Помары—Ужгород» подорвали диверсанты. Генпрокуратура Украины отрицает предположения министра и ссылается на «отсутствие надлежащего контроля со стороны ответственных лиц». Но вольно или невольно Киев сделал прекрасный подарок Таллину.

Ведь тот уже давно с прибалтийской невозмутимостью саботирует строительство альтернативного Северо-Европейского газопровода (СЕГ) в надежде таким образом выторговать для себя какие-то преференции.

Братская помощь Эстонии началась еще с осады ее российского посольства, устроенной движением «Наши». Птенцы гнезда Василия Якеменко и Владислава Суркова так оскорбились по поводу таллинской эксгумации братской могилы, что даже не заметили аналогичной операции, произведенной в подмосковных Химках. Хотя эстонцы отнеслись к перевозимым останкам советских воинов гораздо бережнее, нежели российские власти, ухитрившиеся растерять по дороге фрагменты захоронений. Никто не протестовал, когда с подачи Владимира Путина был продлен срок губернаторских полномочий главы Московской области Бориса Громова, чьи подчиненные допустили такую халатность. Не говоря уже о том, что якорные арендаторы химкинских торговых центров и не подумали о закрытии тамошних точек. Зато новостные ленты пестрят сообщениями об отказах от закупок эстонских товаров и замораживании российскими компаниями эстонских инвестиций.

И у Таллина теперь достаточно оснований, чтобы и дальше, прикрываясь уже не только экологической мотивацией, тормозить строительство СЕГ. Премьер-министр Эстонии Андрус Ансип отказался встречаться с курирующим этот проект экс-канцлером ФРГ Герхардом Шредером. Якобы из-за того, что немецкий друг Владимира Путина раскритиковал перенос Бронзового солдата. А эстонский президент Тоомас Ильвес, посетовав на то, что представители «Газпрома» «только совсем недавно высказали заинтересованность в проведении переговоров по СЕГ», пообещал «детально рассмотреть этот вопрос». Эстонцам спешить некуда. В отличие от России, которая в свете украинских событий рискует вообще лишиться возможности поставлять газ в Европу. А это чревато не только нарушением контрактных обязательств, но и потерей энергетического влияния на Старый Свет.

Стало быть, в «газотранспортных» переговорах с Эстонией на уступки, скорее всего, придется идти Москве. А что поделаешь, если украинские чиновники и прокремлевские радикалы совместными усилиями решили воплотить ситуацию, описанную в известном анекдоте про эстонских железнодорожников? □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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

1520
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО

II МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ БИЗНЕС-ФОРУМ
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО 1520»

23-26 МАЯ 2007 г., Россия, СОЧИ

УНИКАЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ

для участников Форума.

Выступление Фрэнка Магвайера

«КОНКУРЕНЦИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ»

FRANK MAGUIRE (Фрэнк Магвайер) бизнес-гуру в вопросах корпоративной культуры, лидерства, обслуживания клиентов, продуктивности и коммуникаций, вдохновляющий аудитории от Пекина до Дубаи, от Лондона до Лос-Анжелеса. Он и бизнес-теоретик и практик, пропагандирующий реалистичный подход к развитию компаний для достижения лидерских позиций.

Легендарный ТОП-менеджер, превративший историю компании FedEx в мультимиллиардную историю успеха. Почетный гость нашего Форума готов поделиться с Вами секретами своего успеха.

Будучи Главным вице-президентом по промышленным связям в компании FedEx, Магвайер превратил обещание «стопроцентно за сутки» в корпоративную гарантию. До своей работы в FedEx, Магвайер возглавлял программу развития ABC Radio Network. Он нанял Теда Коппела и Чарльза Осгуда и дал им первые прямые радиоэфиры. Фрэнк был Директором по Маркетингу и PR-специалистом в компании American Airlines и Вице-президентом компании KFC в период, когда она была лидером роста на Нью-йоркской бирже.

В 20-летнем возрасте Магвайер работал при Администрации Президента под управлением Джона Ф.Кеннеди и Линдона Б.Джонсона. Магвайер был одним из пяти разработчиков проектов национального, а потом и международного масштаба - Headstart и Special Olympics.

Легендарный **ТОП-менеджер**, превративший историю компании **FedEx** в мультимиллиардную историю успеха.

По вопросам регистрации обращайтесь по тел.:

+7 (495) 221 21 09, +7 (495) 221 22 09, факс: +7 (495) 262 98 15, e-mail: info@forum1520.ru

реклама

www.forum1520.ru

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

частная практика

АМБИЦИИ

инновации → с28
конкуренция → с34

ГРУППА КОМПАНИЙ «МАРШРУТ ТВ», СОЗДАВШАЯ НОВУЮ НИШУ НА РЫНКЕ РЕКЛАМЫ — ТЕЛЕВИДЕНИЕ НА ТРАНСПОРТЕ,— ВСЕРЬЕЗ СОБИРАЕТСЯ ПОМЕРЯТЬСЯ РЕЙТИНГАМИ С ФЕДЕРАЛЬНЫМИ ТЕЛЕКАНАЛАМИ. ВОПРОС В ТОМ, НАЙДЕТСЯ ЛИ СПРОС НА НОВЫЙ РЕКЛАМОНОСИТЕЛЬ.

Рекламный маршрут

текст:
дарья черкудинова

2 млн человек в неделю — такую аудиторию готов сегодня предложить рекламодателям Артур Бабаян, генеральный директор ГК «Маршрут ТВ».

Компания, одним из совладельцев которой является Юниаструм банк (размер пакета не разглашается), установила в московских маршрутках 1 тыс. мониторов и демонстрирует на них рекламные ролики вперемешку с короткометражными фильмами и короткими передачами.

Несмотря на буквы «ТВ» в названии, «Маршрут ТВ» не является телевидением в полном смысле слова, поскольку не транслирует контент, а лишь демонстрирует его, как кино,— в каждой маршрутке помимо монитора установлено устройство, считывающее информацию с флешкарты. Особенности технологии позволили Бабаяну зарегистрировать «Маршрут ТВ» в категории электронных СМИ и избежать ограничений, которые налагаются на показ рекламных роликов на телевидении (не более 20% эфирного времени в час и не более 15% в сутки). Сегодня реклама занимает треть каждого часа вещания «Маршрут ТВ».

Владислав Черняховский, советник президента Ассоциации коммуникационных агентств (АКАР), замечает, что в законе вообще нет упоминания о таком типе рекламоносителей, к которому можно было бы отнести «Маршрут ТВ»: «Полагаю, технического регламента на использование рекламных мониторов в маршрутных такси не существует».

Согласно опубликованным недавно результатам исследования TNS Gallup Media, 44% пассажиров московских маршрутных такси (всего их насчитывается около 4 млн в месяц) видели рекламу на мониторах, из них 43,4% полученной таким путем рекламе доверяют. Артур Бабаян надеется к концу 2007 года увеличить количество микроавтобусов, оборудованных мониторами, до 2 тыс. Такое количество маршруток, по его словам, позволит зарабатывать на рекламе $12 млн. Цифра внушительная, если учесть, что в 2006 году, по оценкам **СФ,** «Маршрут ТВ» смогла заработать самое большее $3 млн (сама компания оборот за прошлый год не раскрывает).

Обойдя телевидение с точки зрения законодательных ограничений на рекламу, Бабаян поставил перед своей компанией довольно амбициозную цель: нарастить

DPA/PHOTAS

«Маршрут ТВ» уже догнала по объему аудитории некоторые телеканалы, правда, далеко не самые популярные

недельную аудиторию «Маршрут ТВ» до уровня крупных телеканалов, чтобы сравняться с ними также и по популярности среди рекламодателей.

Кричать бесполезно

«МОНИТОР НЕ ГЛАВНОЕ, главное — вот здесь»,— Бабаян показывает на железный ящик, похожий на сейф. Внутри — начинка из проводов и микросхем. Это устройство устанавливается в маршрутке вместе с монитором и считывает информацию с флеш-карты, на которую записан тележурнал «Маршрут ТВ». Артур Бабаян и Наталья Пашкова, генеральный директор «Редакции „Маршрут ТВ"» (входит в состав ГК «Маршрут ТВ») в четыре руки начинают стучать по ящику, и звук из динамиков становится громче. Чувствительное оборудование реагирует на уровень шума в салоне маршрутки: чем громче ведут себя пассажиры и шумит двигатель, тем громче становится звук телевизора.

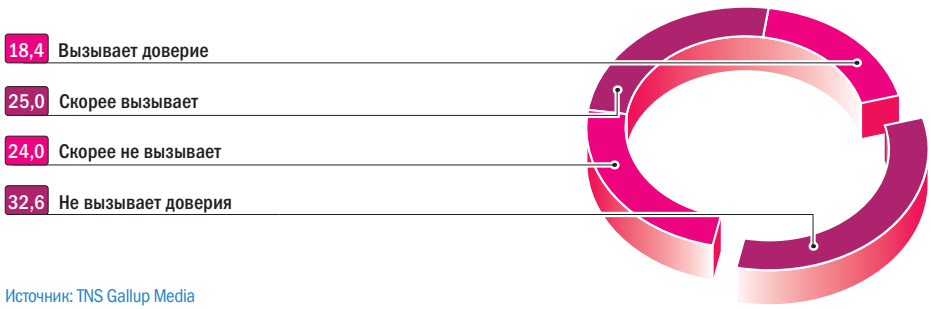
Первые мониторы «Маршрут ТВ» появились в московских маршрутках в 2005 году. Первоначально информация считывалась с DVD-дисков с помощью плейеров, которые также устанавливались в каждой маршрутке в дополнение к монитору, однако вскоре выяснилось, что такая технология непрактична: плейеры быстро выходили из строя. В начале 2006 года «Маршрут ТВ» перешло на новое оборудование, установка которого обошлась компании в $500 тыс. (тогда фирма уже работала в 400 маршрутках).

Сейчас в ГК «Маршрут ТВ» входят три компании: одноименная головная фирма заключает контракты с автопарками на размещение мониторов в маршрутках, «Маршрут ТВ сервис» занимается обслуживанием и продажей оборудования, «Редакция „Маршрут ТВ"» отвечает за сбор рекламы, создание рекламных роликов, а также занимается созданием информационной

Не в зоне особого доверия

отношение к видеорекламе в маршрутных такси

% опрошенных



Источник: TNS Gallup Media

Пользоваться услугами компаний, подобных «Маршрут ТВ», выгодно небольшим фирмам: магазинам, поликлиникам, сервис-центрам. Они могут размещать информацию о себе именно в том районе, в котором работают

(то есть некоммерческой) части тележурнала, состоящей из контента, закупленного у других производителей (BBC, Discovery, Universal, «Первый канал») и собственных передач: рубрики «Даты», «Вопрос-ответ», «Кстати», «Телефоны». Расходы на создание контента компания не раскрывает.

Наживка для клиентов

ВПРОЧЕМ, «МАРШРУТ ТВ» создавался, разумеется, не как канал для демонстрации развлекательного контента, а как рекламоноситель. Видеожурнал, длящийся 60–80 мин. и повторяющийся около восьми раз в день, состоит из двух чередующихся блоков: программного (2 мин.) и рекламного (1 мин.). Тариф компании — 38,6 тыс. руб. за 2400 показов 15-секундного ролика в месяц в 46 маршрутках. По данным «Маршрут ТВ», CPT (cost per thousand — показатель, характеризующий стоимость показа рекламного ролика 1 тыс. зрителей) для месячной рекламной кампании при этих параметрах составляет 83,5 руб. По словам Владимира Коровкина, генерального директора агентства FCBi (входит в Media Arts Group), это больше, чем на ТВ (около $1) и радио, и сопоставимо с газетами, что для локальной рекламы, по его мнению, вполне приемлемо. Адресность обращения позволяет каналу поддерживать относительно высокую стоимость тысячи контактов.

Рекламное сообщение повторяется каждые 10–12 мин., то есть 70–80 раз в день. Такой временной интервал выбран не случайно: по подсчетам «Маршрут ТВ», средняя продолжительность поездки москвича в маршрутке составляет 15–20 минут, так что пассажир гарантированно увидит ролик минимум один раз.

На кого рассчитывают создатели «Маршрут ТВ»? Опрошенные **СФ** эксперты считают, что пользоваться услугами такого рекламного носителя выгодно прежде всего небольшим компаниям местного значения, например магазинам, стоматологическим поликлиникам, сервис-центрам. Они могут размещать информацию о себе именно в том районе, в котором работают. У «Маршрут ТВ» таких клиентов около 70%. Впрочем, они приносят компании лишь 30% доходов. Остальные две трети обеспечивают крупные рекламодатели: X5 Retail Group, IKEA, Сбербанк, «Инком-недвижимость» и т. д. «Если небольшие фирмы информируют о себе и о своих услугах население района и заказывают рекламу только в нужном им округе, то крупные компании пользуются этим видом рекламы в имиджевых целях, чтобы повысить узнаваемость. Обычно они заказывают рекламу на всех маршрутках в городе»,— говорит Юрий Сопин, генеральный директор «Рекламно-промышленной группы» (развивает аналогичный «Маршрут ТВ» проект в Санкт-Петербурге с 2006 года, сейчас мониторы компании работают на 100 маршрутных такси города).

Артур Бабаян уверяет, что его предложение уникально. Один из главных козырей рекламы в транспорте — ее адресность. Человек едет в микроавтобусе, видит рекламу салона красоты, и через несколько минут тот самый салон появляется за окном. Еще одно преимущество, считает Бабаян,— состав аудитории. По данным исследования TNS Gallup Media, 87,6% аудитории «Маршрут ТВ» — люди в активном потребительском возрасте (16–54 года): отсутствие льгот на проезд в маршрутке «отсекает» большую часть подростков и пенсионеров. 49% аудитории канала имеют доход выше среднего. Для сравнения, у канала НТВ, по данным Gallup Media, в 2006 году 59% аудитории приходилось на людей в возрасте 18–54 лет, и чуть больше 29% имеют высокий уровень дохода. По мнению Бабаяна, структура аудитории «Маршрут ТВ» идеальна для рекламы розничных сетей и товаров FMCG.

В погоне за федералами

ДОПУСТИМ, «МАРШРУТ ТВ» удалось охватить более качественную аудиторию. Но как быть с количеством? Если исходить из среднего числа пассажиров 300 человек в день, то 1000 микроавтобусов «Маршрут ТВ» перевозят в неделю около 2 млн пассажиров. Если планы Бабаяна сбудутся

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «МАРШРУТ ТВ» была зарегистрирована в 2004 году как электронное СМИ. В состав акционеров входят несколько юридических лиц, в том числе Юниаструм банк. В 2005 году компания начала осуществлять проект маршрутного ТВ, но выбрала неудачное оборудование — DVD-плейеры. В 2006 году переоснастила 400 маршрутных такси, потратив порядка $500 тыс. на замену DVD-плейеров собственными разработками — блоками для считывания флеш-карты с автоматическим управлением. Сейчас компания является монополистом на московском рынке маршрутного ТВ, ее оборудование установлено на 1000 микроавтобусах. Оборот за 2006 год не сообщается. По оценкам СФ, он составляет $3 млн. К концу года «Маршрут ТВ» намерена увеличить охват до 2000 машини и выйти на годовой оборот $12 млн.

НОУ-ХАУ

Компания «Маршрут ТВ»:

- первой в России приступила к установке мониторов в маршрутных такси, стала крупнейшей компанией, предоставляющей подобные услуги в России, и единственным серьезным игроком в Москве;
- отказалась от развития в регионах, ограничившись поставками оборудования;
- сегментирует состав рекламных блоков с точностью до маршрута.

РЫНОК

БОЛЬШИНСТВО ЭКСПЕРТОВ склонны рассматривать рекламу в маршрутных такси как разновидность наружной рекламы. По оценкам АКАР, в 2006 году объем рынка наружной рекламы составил $1,2 млрд (по сравнению с 2005-м рост 30%). По объему продаж наружную рекламу обгоняют телевидение ($3,2 млрд) и пресса ($1,6 млрд). Если рассматривать деятельность «Маршрут ТВ» более сегментированно, то ее следует относить к такому подтипу наружной рекламы, как транзитная, или транспортная, реклама. В США на этот сектор пришлось в 2006 году 12% общего объема расходов на «наружку» ($6,8 млрд). Объем российского рынка транзитной рекламы неизвестен, но, например, в Санкт-Петербурге, по оценкам участников рынка, по итогам 2006 года владельцы рекламных поверхностей заработали на нем от $5 млн до $10 млн. При этом цены на размещение рекламы сопоставимы с расценками, устанавливаемыми «Маршрут ТВ» на рекламу в Москве. Соответственно, годовой объем рынка маршрутного телевидения в Санкт-Петербурге можно оценить в $3 млн в год.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В компании полагают, что после двукратного увеличения числа маршруток с мониторами доходы от рекламы вырастут вчетверо

и к концу года он увеличит количество маршруток, оборудованных мониторами «Маршрут ТВ», вдвое, он действительно сможет приблизиться по размеру аудитории (4 млн человек) к некоторым телеканалам, правда, не к самым популярным. Например, по данным «Комкона», в четвертом квартале 2006 года недельная аудитория 14-го в списке крупнейших по численности аудитории телеканалов — 7ТВ — составляла 2,7 млн человек, у находящегося на 13-м месте ДТВ — 5,5 млн.

Однако до игроков действительно федерального уровня, на которых равняется Бабаян, компании будет по-прежнему далеко. Например, телеканал СТС за неделю смотрят 29,8 млн человек. Чтобы достичь такого объема аудитории, Бабаяну придется оборудовать мониторами 14 тыс. микроавтобусов. При условии сохранения нынешних темпов развития в 1 тыс. маршруток в год на то, чтобы догнать крупные телеканалы, понадобится более 10 лет.

Планы компании достичь федерального уровня трудно будет реализовать и с географической точки зрения. Сегодня в Москве насчитывается около 10 тыс. маршруток, и «Маршрут ТВ», который является монополистом на московском рынке, так или иначе должен будет выбираться за пределы города. А наладить эффективную региональную экспансию компании пока не удалось.

Запасные маршруты

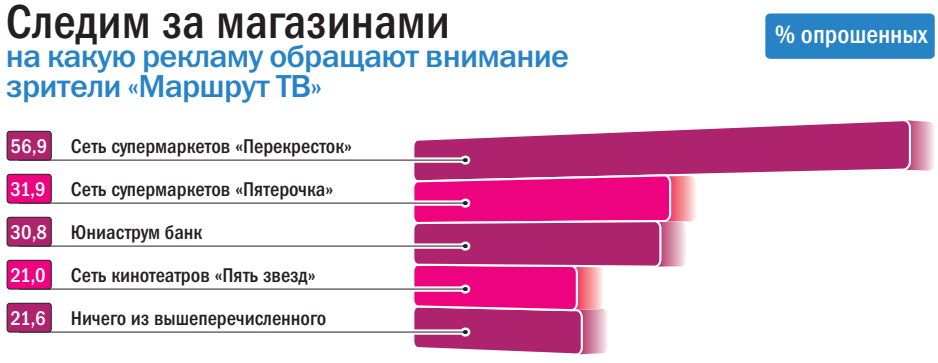
ХОТЯ В РЕКЛАМНОМ БУКЛЕТЕ «Маршрут ТВ» сообщается, что компания ведет свою деятельность в 12 крупнейших городах России, у канала нет ни одного представительства в регионах. «В каждом городе есть кто-то, кто решил заняться таким бизнесом, мы размещаем наши рубрики и рекламные ролики у этих компаний, кто-то у нас покупает оборудование»,— объясняет Бабаян схему партнерства, отказываясь вдаваться в подробности.

Почему Бабаян сам не пошел в регионы? «Мы не создаем представительств, потому что нам было бы сложно их контролировать»,— объясняет он. Гендиректор «Маршрут ТВ» опасается, что недобросовестность регионального представительства (например, реклама эротических услуг) может грозить основной компании штрафами и потерей доверия клиентов.

Таким образом, пытаясь как можно скорее завоевать Москву, Бабаян фактически отдал регионы на откуп конкурентам. «У нас нет конкурентов,— возражает гендиректор „Маршрут ТВ".— Все, кто соот-

Следим за магазинами

на какую рекламу обращают внимание зрители «Маршрут ТВ»



Источник: TNS Gallup Media

ветствует нашим требованиям, становятся нашими партнерами». Но по большому счету под партнерством подразумевается поставка оборудования. Много ли заработала на этом «Маршрут ТВ»? Бабаян отказывается сообщать цифры. Однако если учесть, что за полтора года региональные компании закупили у «Маршрут ТВ» в общей сложности 1 тыс. устройств, а один комплект (монитор плюс считывающее устройство) стоит $1,3 тыс., речь может идти о $1,3 млн. Но эта статья дохода «Маршрут ТВ» крайне нестабильна: такие «партнеры» вскоре перестают нуждаться в Бабаяне. Например, в январе 2006-го «Маршрут ТВ» совместно с компанией «062-реклама» приступила к оснащению мониторами 200 петербургских маршруток. «Сначала оборудование мы закупали у компании „Маршрут ТВ", сейчас разрабатываем свое»,— рассказывает генеральный директор «062-реклама» Кира Эпина.

Кому это надо

ЕЩЕ ОДНА ТРУДНОСТЬ, с которой в будущем столкнется «Маршрут ТВ»,— увеличение сроков окупаемости инвестиций.

«Пока у нас нет данных от какой-либо компании, что благодаря „Маршрут ТВ" к ним, скажем, пришло на 20 человек больше, чем обычно»

Чтобы довести количество микроавтобусов, оборудованных мониторами «Маршрут ТВ», до 2 тыс., компании придется выложить $1,3 млн. Однако не факт, что, вдвое увеличив количество маршруток, «Маршрут ТВ» в четыре раза увеличит доходы от рекламы. «По-моему, эта услуга не очень востребована, за небольшое количество времени вряд ли клиентский поток вырастет так сильно, чтобы обеспечить четырехкратный рост доходов»,— считает Сергей Хохлов, генеральный директор рекламного агентства «РекМедиа», специализирующегося на рекламе в транспорте. Услугами «Маршрут ТВ» пользуются менее 5% клиентов Хохлова. Любовь Грансон, директор по маркетингу рекламного агентства Pro Media, подтверждает, что у «Маршрут ТВ» пока мало поклонников: «Из десяти клиентов, которым мы предлагаем эту услугу, трое проявляют интерес, и ни один не покупает».

По мнению Грансон, подобный рекламоноситель может стать популярным через пару лет, когда будет ясно, насколько он эффективен. «Пока у нас нет данных от какой-либо компании, что благодаря „Маршрут ТВ" к ним, скажем, пришло на 20 человек больше, чем обычно»,— объясняет она.

Впрочем, сам Артур Бабаян в эффективности нового рекламоносителя уверен. Для него упомянутые два года — фактически передышка, которая позволит незаметно захватить хороший кусок хотя бы московского рынка «маршруточного телевидения». Ведь когда (а точнее, если) популярность нового канала станет проверенным фактом, вряд ли ему удастся продолжить развитие с такой же непринужденностью. СФ

ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ «ТЕЛЕСИСТЕМЫ» ИГОРЬ КОРШУН СОЗДАЛ САМЫЙ МАЛЕНЬКИЙ ДИКТОФОН В МИРЕ, НО ПОКА ТАК И НЕ СМОГ СДЕЛАТЬ ЕГО ПОПУЛЯРНЫМ У ПУБЛИКИ. ТЕПЕРЬ ОН НАДЕЕТСЯ ПРЕВРАТИТЬ СВОЮ ТЕХНИКУ В МОДНЫЙ ГАДЖЕТ ДЛЯ СОТЕН ТЫСЯЧ БЛОГГЕРОВ. **текст:** николай гришин

Экстремальный инноватор

ГРИГОРИЙ ТАМБУЛОВ

«Декоративные» диктофоны — идея-фикс Игоря Коршуна

Игорь Коршун — неутомимый изобретатель. В конце 1980-х годов он собрал первый в России телефон с АОНом, одним из первых начал использовать GSM-связь в охранных системах, а недавно его диктофон Edic-mini Tiny B21 попал в Книгу рекордов Гиннесса за 2007 год как самый маленький и легкий в мире. Еще бы — при размерах 8 x 15 x 40 мм (почти вдвое меньше обычной зажигалки) и весе 6 граммов он имеет память 4 Гб и вмещает до 1200 часов записи.

Однако несмотря на все технологические завоевания владельцу «Телесистем» так и не удалось закрепиться ни на телефонном рынке, ни в нише охранных систем. Как только изобретение Коршуна начинает пользоваться спросом, конкуренты выпускают аналоги, а «Телесистемы» безнадежно сдают позиции. Только в нише миниатюрных диктофонов другая история — конкуренты просто в нее не идут, считая слишком узкой.

Правда, финансовый результат не очень утешителен. На 16-м году существования «Телесистемы» — все еще малый бизнес. В компании работает 50 человек, а ее годовая выручка не превышает 30 млн руб.

Теперь надежды Игоря Коршуна связаны с популярностью интернет-дневников. Он рассчитывает снабдить своими мини-диктофонами пользователей, чтобы они вели звуковую летопись собственной жизни и вывешивали ее в сеть.

АОН на коленке

В 1989 ГОДУ выпускник московского физтеха Игорь Коршун вместе с другом и кол-

легой Сергеем Тимаковым разработал первый в России телефон с определителем номера. В свободное от работы в зеленоградском НИИ точных технологий время приятели закупили комплектующие на радиорынке, написали программу и «методом научного тыка» собрали дома экспериментальный образец.

Коллеги решили уволиться из института и самостоятельно производить телефоны. Компаньоны арендовали небольшое помещение в Зеленограде, наняли нескольких сборщиков и создали в 1991 году фирму «Телесистемы», которая стала выпускать модели под маркой Phon.

«Иностранные АОНы были рассчитаны на отличные от российских стандартов телефонные линии — мы были защищены от импорта, а крупные предприятия электроники обслуживали в основном военных, и бытовой рынок их мало интересовал. Это позволило нам какое-то время развиваться без конкурентов»,— рассказывает Игорь Коршун.

Спрос на новинку превышал предложение, а «Телесистемы» обзавелись дилерской сетью по всей стране. Однако уже в середине 1990-х годов у компании появились конкуренты — такие производители, как «Ребел», «Ремикон», «Ларт» и другие. Им удалось сбить цены — если АОНы «Телесистем» продавались по $20–30, то модели соперников — по $10–15.

Как только изобретения Коршуна начинают пользоваться спросом, конкуренты выпускают аналоги, а «Телесистемы» безнадежно сдают позиции

Коршун демпинговать в ответ не стал — наоборот, он начал выпускать более дорогие телефоны с АОНом, которые могли работать без питания от сети 220 вольт. Однако покупатели не оценили новинку — они предпочитали более дешевые модели. К тому же из-за границы стали поступать АОНы, адаптированные к российским стандартам. В результате к началу 2000-х годов «Телесистемам» пришлось практически свернуть телефонное направление.

Ferrari среди диктофонов

ВМЕСТО ТЕЛЕФОНОВ Игорь Коршун надумал выпускать цифровые диктофоны. По словам PR-директора РАТЭК Антона Гуськова, в то время в сегменте диктофонов намечалась небольшая революция — диктофоны с флеш-памятью начали вытеснять устаревшие пленочные устройства. Так что зеленоградская компания оказалась в мейнстриме.

Но вот незадача — конкурировать с импортом у «Телесистем» не было никакой возможности. По словам Гуськова, в стране слишком велики пошлины на ввоз комплектующих для электроники (до 20%), а собственных микросхем практически не производится, так что мелкую электронику выгоднее завозить из Юго-Восточной Азии, чем собирать внутри страны.

Кредиты для малого и среднего бизнеса в ассортименте:

Экспресс | Авто | Микро | Малый | Линия | Упрощенный | Овердрафт

Иногда начнешь заниматься бизнесом,
дела идут, идут и вдруг — останавливаются.
Идут — и останавливаются. И останавливаются.

Возьмите «Экспресс»,

и дела пойдут без остановок.

«Экспресс» — это простой и быстрый в оформлении кредит на развитие.

Подробности — на сайте mdmbank.ru
и по телефону 8 800 333-0-800
(по России звонок бесплатный).
Развитие не остановишь.

МДМ Банк

ОАО «МДМ-Банк» Реклама

ГРИГОРИЙ ТАМБУЛОВ

Ручная сборка не позволяет «Телесистемам» выпускать дешевую продукцию

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ТЕЛЕСИСТЕМЫ» появилась в 1991 году и специализировалась на производстве телефонов с АОНом. Однако сейчас телефонное направление свернуто, а более 50% выручки приносит продажа миниатюрных диктофонов Edic-mini. Также компания выпускает аудиовидеорекордеры mAVR, устройства контроля и управления для помещений и автомобилей серии «Страж», светодиодные светильники Relax с акустическим управлением, телефонные коммутаторы и микро-АТС Quadro. Практически все разработки компании не имеют аналогов на рынке и обладают «экстремальными» характеристиками. Некоторые модели снабжены солнечными батареями, и диктофон может работать годами в режиме «черного ящика».

Поэтому даже российские производители, такие как «Алион» (марка диктофонов Dazed), Rover Computers (марка RoverMedia), «Роякс» (Dainet) и другие размещают контракты на выпуск своих диктофонных брэндов за рубежом.

Игорь Коршун контрактным производством заниматься не стал, и в 2000 году сделал ставку на диктофоны с «экстремальными» характеристиками, которые не имели аналогов на рынке — наименьшими размерами, наибольшим временем работы от аккумулятора, высоким качеством записи и пр. Цена на устройства, получившие название Edic-mini, в среднем на 50% выше, чем у импортных моделей с аналогичным объемом памяти. Стоимость диктофонов «Телесистем» составляет от 4 тыс. до 40 тыс. руб. в зависимости от функций, качества записи и объема памяти. При этом дизайн получился весьма незамысловатым. Многие модели лишены ЖК-экрана и динамика, а их владельцам приходится догадываться о времени записи по световым индикаторам.

Готовы ли потребители смириться со всеми этими недостатками Edic-mini? «Нет,— убежден брэнд-менеджер по диктофонам компании Olympus Евгений Девятов. — „Телесистемы" выпускают, мягко говоря, очень специфическую технику, которая не пришлась по вкусу широким массам. Да, по размерам диктофонов они обошли всех, но это имеет значение лишь для очень небольшой целевой аудитории — в первую очередь представителей силовых структур».

Впрочем, владелец «Телесистем» изначально это понимал и выбрал узкую нишу сознательно, чтобы не бороться за клиентов с той же Olympus, у которой рекламный бюджет на продвижение диктофонов, по оценкам экспертов, равен всей выручке зеленоградской компании.

«Вам нужен автомобиль, который лишен багажника, в нем тесно, а сесть на водительское место — целая проблема? — проводит аналогию с автомобильным рынком Игорь Коршун.— Наверное, нет, но тысячи людей покупают Ferrari и платят за них огромные деньги. Мы решили сделать свой Ferrari среди диктофонов. Наших покупателей интересует функция в чистом виде — если это маленький диктофон, то пускай будет самым маленьким в мире».

По мнению создателя сайта «Мир микроэлектроники» Сергея Гаврилюка, «Телесистемы» выбрали правильную стратегию — на массовом рынке у компании не было шансов, а вот в узкой, специфической нише она имела возможность найти своего потребителя. Любопытно, что петербургский «Центр речевых технологий», который тоже собирает диктофоны в России, пошел по аналогичному пути. По словам руководителя отдела маркетинга компании Германа Зубова, компания сделала ставку на производство диктофонов «Гном», отличающихся самым высоким качеством записи. Естественно они тоже получились недешевыми — стоят «Гномы» от 20 тыс. руб.

Но как продавать дорогую технику, которая вряд ли будет пользоваться массовым спросом и поэтому по определению не интересна крупным сетям? «Телесистемы» решили поставлять свои диктофо-

НОУ-ХАУ

Компания «Телесистемы»:

- выпускает самые маленькие диктофоны в мире;
- сделала ставку на специализированную розницу и интернет-магазины;
- начала производить «декоративную» микроэлектронику, основными потребителями которой хочет сделать блоггеров, выйдя таким образом на массовый рынок.

РЫНОК

ПО ОЦЕНКАМ РАТЭК, объем российского рынка диктофонов достиг в 2006 году $18 млн. Несмотря на появление mp3-плейеров, телефонов и даже часов с функцией записи, рынок растет на 15–20% в год.
Безусловный лидер — японская компания Olympus, для которой диктофоны — второй по значимости продукт после фотоаппаратов. По оценкам самой компании, ее доля на рынке составляет около 50%, независимые эксперты эти цифры подтверждают. Выпускают диктофоны и другие крупные производители: Sony, Panasonic и пр.— но для них, как правило, диктофоны лишь побочный продукт, в продвижение которого практически не вкладываются средства. Несколько российских игроков выпускает диктофоны под марками Dainet, RoverMedia, Dazed и др., но сборка осуществляется в странах Юго-Восточной Азии. Среди отечественных производителей, наладивших сборку внутри страны, лишь две компании: зеленоградская «Телесистемы», которая выпускает миниатюрные диктофоны Edic-mini, и петербургская «Центр речевых технологий», производящая диктофоны с высоким качеством записи «Гном».

ны розничным компаниям, специализирующимся на редкой нестандартной электронике, и интернет-магазинам.

«Для наших клиентов миниатюрность техники часто имеет решающее значение»,— поясняет выбор вендора директор торговой компании «Стилс», специализирующейся на технике для охранных структур, Антон Зимин. Игорю Коршуну удалось найти более 50 розничных компаний в России и 20 за рубежом, которые заинтересовались необычной техникой.

Поскольку больше никто подобные мини-диктофоны не производит, выбора у ритейлеров нет, приходится мириться со слабой маркетинговой поддержкой со стороны зеленоградского производителя. «Если производить в „Телесистемах" научились хорошо, то торговать — пока не очень,— жалуется менеджер интернет-магазина www.minidiktofon.ru Виктор Кручинин.— Хромает все, что касается маркетинга: нет постоянного обучения дилеров, рекламной поддержки, новинки запаздывают. К примеру, еще в начале года „Телесистемы" анонсировали новую модель со съемной флеш-картой, но до розницы она не дошла до сих пор».

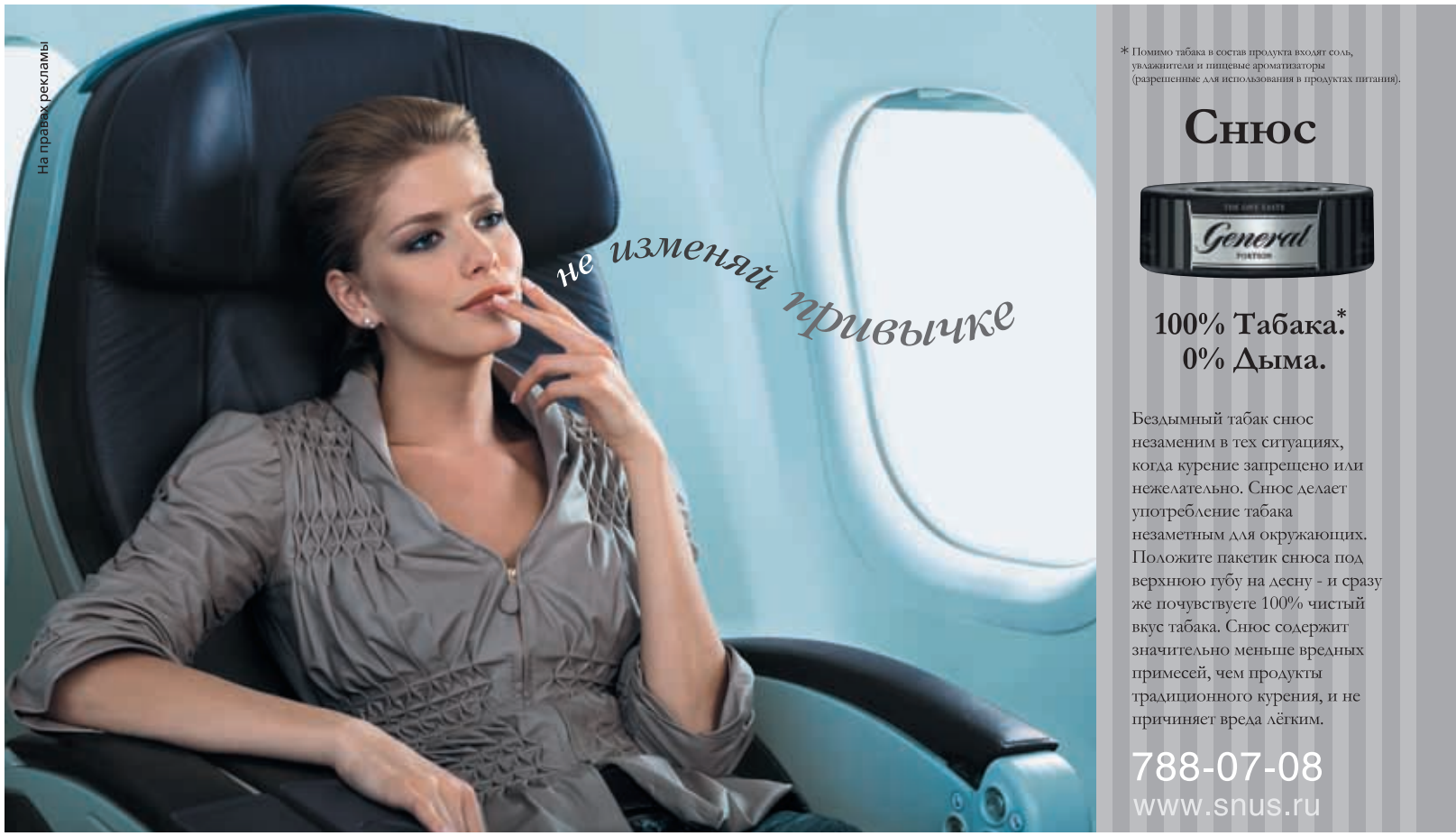
«Наших покупателей интересует функция в чистом виде — если это маленький диктофон, то пускай будет самым маленьким в мире»

Похожая проблема и у менеджера по продажам профессионального аудиооборудования магазина Intershop Сергея Чумака: «Диктофоны Edic-mini — безусловно, товар интересный и перспективный, но пока экзотичный. Чтобы поставить продажи на поток, нужно его раскручивать и вкладывать деньги в рекламу, маркетинг. Пока ничего этого нет». Основной вид рекламы «Телесистем» — интернет-портал компании, который посещают более 2,5 тыс. человек в день (входит в десятку самых посещаемых сайтов об электронике top.mail.ru).

Диктофон с позолотой

ПОСТРОИВ СИСТЕМУ ПРОДАЖ, «Телесистемы» стали заложниками собственной нишевой стратегии — они создали и захватили рынок миниатюрных диктофонов, но, как оказалось, его объем не превышает и 15 млн руб. (которые, собственно, и зарабатывают на продажах диктофонов «Телесистемы»).

«Телесистемы» пробуют развивать и другие направления. Например, компания выпускает миниатюрные видеорекордеры, которые записывают информацию с видеокамер. Светильники Relax, реагирующие на звук,— достаточно хлопнуть в ладоши, чтобы свет зажегся. Охранные системы на основе GSM, которые отправляют сигнал о проникновении злоумышленников в квартиру или автомобиль на мобильный телефон владельца. Все эти направления приносят сейчас до 50% выручки (остальное приходится на диктофоны), но вряд ли могут способствовать интенсивному росту бизнеса — в сегменте светильников компанию теснят



китайские производители, а видеорекордеры и охранные системы особым спросом не пользуются.

Поэтому Коршун решил все-таки расширить аудиторию, которой может быть интересна миниатюрная записывающая техника. В этом году он начал выпускать «декоративные» диктофоны в виде позолоченных кулонов и кожаных брелоков. Предприниматель полагает, что маленький и простой в управлении прибор может пригодиться активным пользователям интернета для ведения звуковых дневников своей жизни. Они могут включать диктофон утром и выключать его только вечером, вывешивая самые любопытные фрагменты диалогов в Сеть. Понятно, что обычный диктофон для таких целей подходит плохо — его как брелок на ключи не повесишь, а время работы аккумулятора ограничено. «Декоративная» техника «Телесистем» имеет рекордные сроки автономной работы (больше недели), а некоторые модели имеют солнечные батареи, так что владельцам даже не придется подзаряжать аккумулятор от сети — только иногда «сливать» записи на компьютер, чтобы освободить память.

«Если производить в „Телесистемах" научились хорошо, то торговать — пока не очень. Хромает все, что касается маркетинга»

Блоги сейчас на пике моды, что подтверждается не только ростом их числа в сети (по данным «Яндекса», только в Рунете их около 2 млн), но и недавними сделками. Так, в марте социальную сеть «Мой круг» купил «Яндекс» (по оценке «Финама», за $1,2–1,5 млн), а в конце 2006 года компания «Суп», которая принадлежит Эндрю Полсону и Александру Мамуту, приобрела русскоязычную часть Live Journal (точная сумма сделки неизвестна, но аналитики называли цифры до $20 млн). Наконец, Google в прошлом году купил сервис обмена видеофайлами YouTube за рекордные $1,65 млрд.

По мнению директора службы блогов компании «Суп» Антона Носика, тема персонального радио (звуковых подкастов) достаточно популярна, и компания, которая сможет предложить пользователям сети удобный и миниатюрный диктофон, имеет все шансы на успех.

2 млн российских блоггеров — это уже настоящая «массовка», а никак не узкая целевая аудитория, на которую привык ориентироваться Коршун. Но даже если именно Коршуну удастся спровоцировать спрос среди блоггеров на декоративные диктофоны, как ему удержаться на волне этого спроса? Ведь до сих пор у изобретателя получалось работать только в небольших нишах.

Впрочем, плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. Возможно, у Коршуна с его еще более миниатюрной продукцией получится не только побить собственный рекорд в Книге Гиннесса, но и одержать победу иного рода, покорив наконец массового потребителя. Для начала — хотя бы в России. СФ

21.05.2007

тематические страницы
журнала «Секрет фирмы»

iOne Информационные технологии

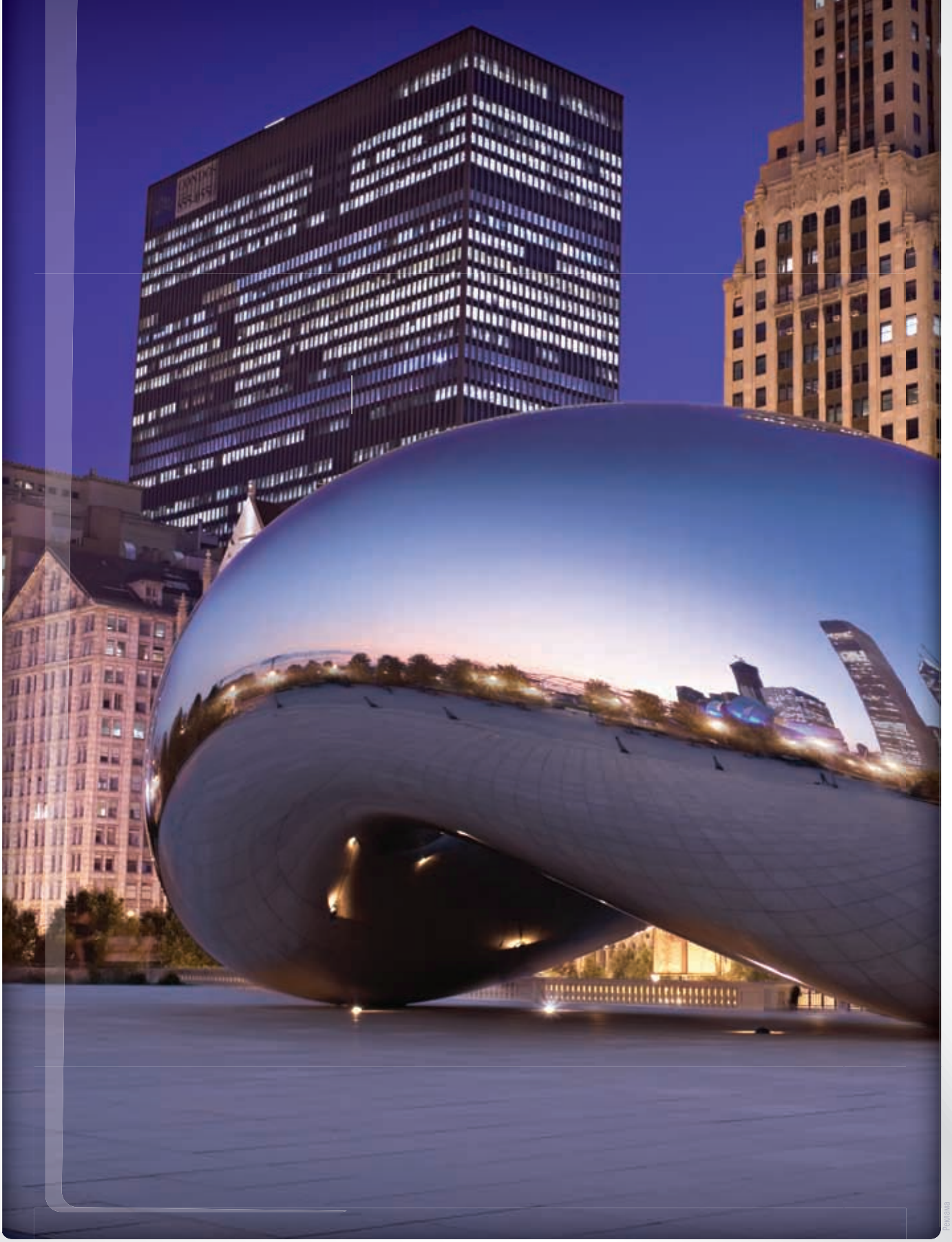
iOne. Информационные технологии – ежемесячный проект издательского дома «Коммерсантъ». Наша информация делает вас ближе к успеху.

В каждом номере: главные ИТ-события месяца, эксперт, директора российских предприятий и топ-менеджеры ведущих компаний мира, портреты ведущих игроков российского рынка, непридуманные истории внедрений, провалы и вынесенные из них уроки от первого лица.
Какие возможности новые технологии открывают сегодня, что станет реальностью завтра, а что — никогда.

Приглашаем к участию рекламодателей:
телефон: (495) 943 91 08/10
e-mail: ip@kommersant.ru
Ирина Пшеничникова
www.kommersant.ru

Коммерсантъ

реклама



ADVANCE GROUP
for advanced people

сеть рекламных поверхностей в лучших
офисных зданиях по всей России

Премиум аудитория | Эффектный носитель | Высокое качество контакта | +7495 1011519 | www.advancegroup.ru

Импорт керамической плитки в Россию продолжает расти, однако отечественные игроки опережают западные компании по темпам развития производства.

Стенка в клетку

текст: даниил желобанов

Российский рынок керамической плитки демонстрирует уверенные темпы роста: в 2006 году, по оценке Tile International, ее потребление достигло 147,5 млн кв. м, из которых внутри страны было произведено 115 млн кв. м.

За год использование плитки в России увеличилось на 12,6%, а по некоторым сегментам, согласно оценке директора по продукту компании «Лира керамика» Вадима Чернова, рост составил 25%. В последние годы почти все российские заводы провели модернизацию и установили новое импортное оборудование. Кроме того, были построены заводы «Фряновская керамика» (компания «Лира керамика») и «Керамин Санкт-Петербург».

При этом, по данным ежегодного обзора Assopiastrelle Prometeia, темпы роста рынка керамической плитки в Евросоюзе с 2004 по 2006 годы снизились с 11,4% до 6,4%. Поэтому неудивительно, что российский рынок вызывает серьезный интерес крупнейших западных компаний. Одной из главных сделок стало вхождение в 2005 году отечественной группы «Керама» в состав одного из ведущих мировых игроков — итальянской Marazzi Group. Кроме того, в феврале наконец приступил к полноценной работе керамогранитный завод итальянской группы Atlas Concorde в подмосковном Ступине — его плановая мощность составляет 4 млн кв. м в год.

Однако, как отмечает генеральный директор компании «Строительная информация» Евгений Ботка, динамику рынка нельзя воспринимать однозначно: «Госкомстат смешивает данные по производству обычной плитки и керамогранита, хотя это совсем разные ценовые категории и, по сути, разные продукты». Из-за статистической путаницы, по утверждению Евгения Ботки, возникает иллюзия роста всего рынка, в то время как он происходит только за счет керамогранита. Производство обычной плитки стагнирует: те предприятия, что не смогли своевременно модернизировать производство, постепенно закрываются. Так, за последние годы прекратили работу «Гнездово» под Смоленском, Буньковский завод в Московской области. Закрылся Ангарский керамический завод — и сейчас в Сибири плитка выпускается только в Томске.

Тем не менее, по оценкам экспертов, на рынке традиционной плитки пока сохраняются возможности интенсивного роста — прежде всего за счет расширения предложения новых форматов. Так, на смену традиционным размерам 20 х 30 и 30 х 30 см все большую популярность приобретают форматы 25 х 40, 40 х 40, 20 х 50 и 30 х 60 см. В 2007 году ведущие игроки ожидают буквально взрывного роста продаж плитки формата 60 х 60 см, а на рынке уже появляются предложения со стороной 1 м и даже более — вплоть до 1 х 3 м (серия Kalesinterflex от компании Kale).

Проблема корректной оценки рынка усложняется и труднодоступностью информации — зачастую приходится полагаться

DPA/PHOTAS

даже не на данные самих компаний, а на экспертные оценки. Причем и они касаются исключительно объемов производства в натуральном выражении: свои обороты участники рынка, за небольшим исключением, не раскрывают.

Наконец, практически у всех компаний существует достаточно большой процент брака — из-за специфики производства считается нормальным, когда в брак уходит до 8% продукции. Однако эта плитка также попадает на рынок. «У каждого заво-

Российские компании уже утратили ценовое преимущество, поскольку работают на импортном оборудовании и часто на импортном сырье

да есть выход плитки второго сорта — по сути, брака,— говорит заместитель генерального директора „Строительной информации" Наталья Скороходова.— Но он тоже продается, только не через розницу, а напрямую строительным организациям». Цена на подобную плитку может быть вдвое ниже, чем у первосортной, и в масштабе даже одного жилого здания или бизнес-центра такая экономия для строителей оказывается весьма значимой.

По оценке экспертов, к концу 2006 года у большинства крупнейших российских заводов загрузка стала почти полной, и их сравнение по мощности производства достаточно корректно (см. стр. 36–37).

Квадрат квадрату рознь

КРУПНЕЙШИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ИГРОКИ утратили ценовое преимущество перед импортерами. Они работают на импортном оборудовании и часто на импортном сырье. «Разницы в цене практически нет: уже есть предложение отечественной плитки по 550 руб. за 1 кв. м и, например, польской дешевле 300 руб. за 1 кв. м,— говорит Чернов.— Россияне постоянно наращивают свою долю в верхнеценовом сегменте».

Проблема конкуренции с импортерами усугубляется тем, что российский потребитель практически не воспринимает отдельные плиточные брэнды. «В отличие от других стройматериалов (например, сухие смеси знают все — „Ветонит", „Плитонит", „Крепс" — и их легко сравнить) при выборе плитки потребителя прежде всего интересует рисунок,— рассказывает Наталья Скороходова.— Дополнительным критерием может быть страна происхождения, однако отдельные марки покупатель не помнит практически никогда». При этом итальянская и испанская плитка, как и во всем мире, традиционно обладает высокой репутацией, тогда как отечественная (в это понятие часто включают и белорусскую продукцию) часто изначально воспринимается как товар худшего качества.

Пока объем импорта увеличивается, хоть и крайне незначительно — в 2006 году его прирост в натуральном выражении оценивался лишь на уровне 2%. Единственная страна, которая может похвастаться действительно серьезным ростом поставок в Россию,— Китай, доля которого, например, в импорте керамогранита уже в 2005 году достигла 45%. Конкурирует китайская продукция в основном по цене. Однако скоро объем импорта может увеличиться: по данным Вадима Чернова, в ближайшие два года запланировали удвоить объемы производства украинские производители, а полностью поглотить добавочные 15–20 млн кв. м в год местный рынок явно не сможет.

Обжиг по кафелю

НЕСМОТРЯ НА ЯВНЫЙ ИНТЕРЕС к России, западные игроки пока не очень активно строят здесь собственные производства, а зачастую и пересматривают ранее намеченные планы. Например, запуск двух заводов турецких компаний Vitra и Kale ожидался уже в 2007 году, но Kale пока сообщает лишь о начале строительства, на которое должно уйти два года. Vitra также решила в 2007-м запустить только производство санфаянса, а выпуск плитки начнется не ранее 2009 года. Ничем завершились бывшие главной рыночной новостью прошлого года переговоры о покупке уфимской «Италбашкерамики» австрийской группой Lasselsberger. Теперь австрийцы заявляют о намерении строить завод под Уфой и уже получили площадку. Согласно собственным заявлениям компании, в 2007 году там будет введена линия мощностью 10 млн кв. м керамогранита в год, а в 2008-м производительность завода должна быть удвоена. Однако на рынке и о сроках запуска этого проекта пока не готовы говорить столь определенно. «Lasselsberger утверждает, что это „точно будет", но когда — так и непонятно,— говорит Вадим Чернов.— Практика показывает, что изначально заявленные сроки обычно корректируются и при этом весьма существенно: например, Marazzi и Atlas обещали построить заводы за два-три года, а в результате им потребовалось по пять лет».

Как отмечает Чернов, иногда планы приходится корректировать в связи с инфраструктурными проблемами. Дело в том, что керамическое производство весьма энергоемко, в том числе требует больших расходов природного газа на обжиг, а с его поставками существуют серьезные проблемы. «Иногда по полгода-год новый завод не удается запустить в ожидании лимита»,— поясняет Вадим Чернов. Возможно, это стало одной из причин, заставившей лидера рынка шахтинский «Стройфарфор» прибегнуть к радикальному шагу: купить в текущем году третьего по величине производителя — Воронежский керамический завод, с тем чтобы оперативно закрепить свои позиции на ближайшее время.

170,3 млн кв. м — ожидаемый объем потребления плитки в России в 2008 году

«Стройфарфор» имеет наибольший запас мощностей — осталось их загрузить

INTERPRESS

Концерн Marazzi изучает науку производства плитки с 1935 года

DPA/PHOTAS

«Стройфарфор» («Шахтинская плитка»)

Безоговорочный лидер российского рынка, сумевший с 2005 года увеличить производственные мощности более чем вдвое, в том числе за счет покупки одного из крупнейших конкурентов.

Объем производства в 2005 году•: 13,3 млн кв. м

Мощность производства в 2006 году••: 24,0 млн кв. м

Стратегия: закрепить лидерство на национальном рынке.

Тактика: продукция в разных ценовых категориях — от 130 руб./кв. м до 330 руб./кв. м. Компания диверсифицирует бизнес, поставляя глину из собственных карьеров другим производителям и в то же время приобретая сырьевые мощности за рубежом («Укрроскаолин»). Имеет собственное дистрибуторское подразделение, охватывающее города-миллионники. После покупки в начале мая Воронежского керамического завода (ВКЗ) мощности превысили 35 млн кв. м в год, из которых почти половина приходится на керамогранит.

Проблемы: изначальная ориентация на нижний ценовой сегмент затрудняет развитие более высокодоходных направлений. Мощности ВКЗ до недавнего времени были недозагружены.

Результат: отрыв от ближайшего конкурента почти в два раза.

Новые цели: продолжение диверсификации бизнеса — строительство кирпичного завода мощностью 60 млн единиц продукции в год. Выход в более дорогие сегменты.

• данные ИА «Строительная информация»

•• данные компании

Kerama Marazzi

Крупнейший иностранный игрок российского рынка (входит в состав итальянского концерна Marazzi) до недавнего времени лидировал по ряду ключевых позиций и намерен сохранить уверенное положение на рынке.

Объем производства в 2005 году•: 13,0 млн кв. м

Мощность производства в 2006 году••: 18,5 млн кв. м

Стратегия: развитие Kerama Marazzi как наиболее популярного в России западного брэнда.

Тактика: изначально компания позиционировалась в средне- и верхнеценовом сегментах. В начале 2006 года построила в подмосковном Малине керамогранитный завод проектной мощностью 8 млн кв. м в год (в 2007 году будет произведено 4 млн кв. м). Также импортируется оригинальная итальянская продукция. Развивает сеть оптовых представительств и розничную сеть по всей стране (на начало года — 116 магазинов). Выводит на рынок современные форматы, такие как облицовочная плитка 20 х 50 см и керамогранит 60 х 60 см.

Проблемы: за последние два года компания утратила лидерство по объемам производства керамической плитки и не успела получить первое место на рынке керамогранита.

Результат: обоснованно позиционируется как «лидер в производстве и реализации».

Новые цели: увеличение к 2009 году объемов производства до 23 млн кв. м в год, а числа собственных магазинов — до 200.

• данные ИА «Строительная информация»

•• данные компании

53% российских строительных компаний используют только отечественную керамическую плитку

«Кератон» сразу решил закрепиться на поле керамогранита

DPA/PHOTAS

«Лира керамика» давно отказалась от стандартного дизайна

DPA/PHOTAS

«Кератон» (Estima)

Первый в России производитель керамогранита по итальянской технологии, до недавнего времени лидировавший в этом сегменте.

Объем производства в 2005 году•: 5,0 млн кв. м

Мощность производства в 2006 году••: 8,6 млн кв. м

Стратегия: ориентация на наиболее высокодоходные и быстрорастущие сегменты рынка: развивает поставки компаниям, занятым в коммерческом строительстве (80% продукции).

Тактика: стремится в своем сегменте превосходить конкурентов по ассортименту. Диверсифицирует риски, развивая наиболее перспективные направления сопутствующих производств. С 2005 года выпускает сантехническое оборудование под маркой Della, поставляющееся в том числе в страны СНГ. Также с 2001 года производит сухие строительные смеси Litokol — по данным компании, объем их производства в 2006 году вырос на 50% (точные данные об объемах получить не удалось). Кроме Москвы имеет представительства в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Самаре, Новосибирске, Красноярске, Томске, Ростове-на-Дону, Казани, а также в Казахстане и Белоруссии.

Проблемы: в 2004 году доля компании на российском рынке керамогранита оценивалась экспертами более чем в 50%, но уже в 2006 году упала, по собственным оценкам компании, до 20%.

Результат: потеря лидерства в сегменте.

Новые цели: нет данных.

• данные ИА «Строительная информация»

•• данные компании

«Лира керамика»

Вторая по популярности после «Шахтинской плитки» отечественная марка сохраняет твердые позиции, но пока не может развить успех.

Объем производства в 2005 году•: 5,0 млн кв. м

Мощность производства в 2006 году••: до 8,0 млн кв. м

Стратегия: ориентация на среднеценовой сегмент.

Тактика: одной из первых среди российских производителей вышла в среднеценовой сегмент, первой начала заказывать в Италии эксклюзивный дизайн плиток. Обладает развитой сбытовой сетью — представлена не только более чем в ста городах России, но также экспортирует продукцию на Украину, в Казахстан, Белоруссию и Узбекистан.

Проблемы: количество плитки, которое позволяют выпускать мощности предприятия, пока превышает спрос на нее. С 2006 года на фабрике в подмосковном поселке Фряново по отдельному заказу производится недорогая плитка Kerabest (500–800 тыс. кв. м в год).

Результат: несколько конкурентов успели за последние три-четыре года нарастить мощности. По некоторым оценкам, такие компании, как петербургские «Нефрит-керамика» и «Керамин», уже практически не уступают «Лире» по доле рынка.

Новые цели: еще в 2004 году «Лира керамика» сообщала о планах создать производство керамогранита, хотя сроки пока не определены. По неофициальной информации, рассматривается возможность покупки брэнда Kerabest. СФ

• данные ИА «Строительная информация»

•• данные компании (без учета марки Kerabest)

Toyota RAV4 Стиль – свободный

XIII Международный конкурс имени П.И. Чайковского
При поддержке TOYOTA

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискарёвский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. **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. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **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. **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) 223-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

Toyota RAV4 с новым двигателем объемом 2,4 литра

Для тех, кто хочет получить еще больше мощности и испытать еще больше восторга: Toyota RAV4 с новым двигателем объемом 2,4 литра и мощностью 166 л.с. Релинговые полозья на крыше, затемненные фары, хромированная решетка радиатора, более агрессивные линии колесных дуг и 17-дюймовые легкосплавные диски... Более выразительные черты. Цельный облик автомобиля, которому по нраву свобода.

УПРАВЛЯЙ **МЕЧТОЙ** **TOYOTA**

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛОРУССИИ: Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-7775(76).
ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (327) 297-9666; Тойота Центр Жетісу (327) 250-1102.

АВТОРИЗОВАННЫЕ СЕРВИСНЫЕ СТАНЦИИ: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161.

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

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.

идеи

заявка на будущее

wow → с46
деньги под ногами → с48
мысли → с50
методы → с51
своя игра → с52

Если кто-то первым догадался развернуть бейсболку козырьком назад, то кто-то первым должен был это заметить. Кулхантинг — поиск новых стилей и трендов — стал целой индустрией, которую создали разведчики эпохи потребления.

Охотники за крутым

текст:
константин бочарский
иллюстрация:
анна музыка

Киевлянин Роман Геращенко постоянно замечал: за что бы он ни брался — все имело успех. «Все, от бизнес-проектов до кличек для знакомых люди из моего окружения подхватывали и несли дальше»,— говорит он. А однажды Роман придумал шнурки разных цветов на кроссовках. А потом разноцветные шнурки придумали чуть ли не все обувные компании мира.

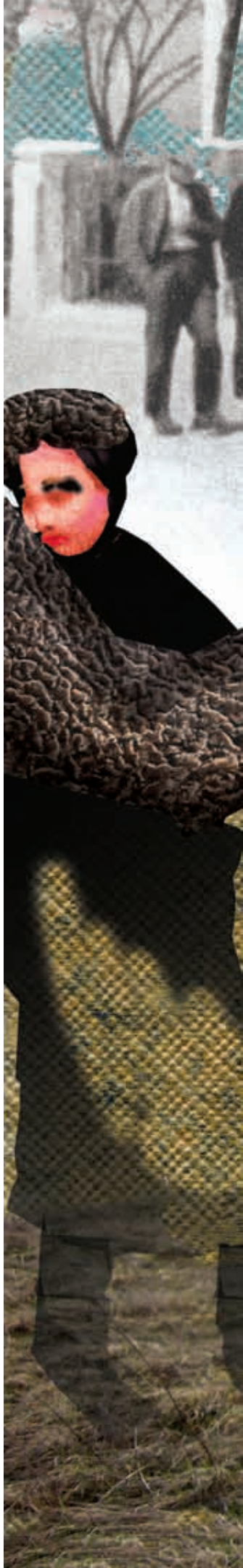
Когда идеи Романа слишком часто стали приобретать популярность, у него возник соблазн отнести это на счет своей харизмы. Но, подумав, нашел другое, но не менее лестное для себя объяснение. «Я понял, что дело не в харизме, а в том, что мои идеи опережали время,—говорит Роман.— Дело не в том, что мой пример побуждал людей поступать так же: просто я каким-то образом угадывал то, что через некоторое время будет подхвачено другими».

Круговорот крутизны

ТЕОРИЯ ЛИДЕРОВ МНЕНИЙ хорошо известна современным маркетологам. В мире моды и стиля их принято называть трендсеттерами — людьми, находящимися на острие модных тенденций, первыми подхватывающими их и несущими в массы. Но чтобы подхватить что-то, это надо сначала заметить.

«Все самые крутые корпоративные „консультанты по крутизне" — Sputnik, журнал The L. Report, Bureau de Style — были основаны между 1994 и 1996 годами, как раз ко времени, чтобы представить себя брэндам как их персональных поставщиков крутизны. Идея была проста: они станут лазить по карманам новейшего стиля жизни, фиксировать их содержимое на видеоленту и поставлять клиентам»,— пишет Наоми Кляйн в книге No Logo, называя «охотников за крутизной» представителями новой отрасли — кулхантинга.

Термин coolhunting («охота за клевым, крутым») появился в начале девяностых. Авторство его неизвестно, но, подхваченный интернетом, он надежно закрепился в качестве идентификатора новой породы маркетологов, задачей которых стал розыск новых тенденций и предсказания трендов.



AGE/EASTNEWS

Консьюмеризм становится средой, где кулхантеры могут проявить себя, охотясь за тем, что выделяется на общем фоне

Сегодня кулхантеры выполняют важную компенсационную функцию в самоорганизующемся мире тенденций и стилей. Работает это так. Индустрия порождает моду, которую в промышленных масштабах навязывает потребителю. Кулхантеры отслеживают ростки новых явлений, которые зарождаются в массах и предъявляют их индустрии. Консьюмеризм становится отличной средой, где кулхантеры могут проявить себя, охотясь за тем, что выделяется на общем фоне. Компании же получают постоянный поток новых, рожденных в горниле улиц идей. Так замыкается круг.

Эмо под микроскопом

«ЭМО, КАК ГОВОРИТ один из наших грассеров,— это готы, которых родители не пустили на кладбище». Фраза Ольги Курлеевой, генерального директора компании Instant Grass расшифровывается так: «эмо» и «готы» — молодежные субкультуры, «грассеры» — сотрудники компании, занимающиеся отслеживанием нарождающихся в молодежной среде трендов.

Компания Instant Grass создана в Южной Африке, а не так давно открыла представительство в России. Главный актив агентства — сеть молодых людей, с воодушевлением относящихся к тому, чтобы подмечать то, что кулхантеры называют red flags или shifts,— отличия, сдвиги. Грассеры ведут дневники, из которых формируются отчеты, предоставляемые компаниям-подписчикам. Также эту сеть можно использовать и для постановки разовых задач, поиска инсайтов, проведения исследований. А можно и для поиска актуальных трендов.

«Еще пару лет назад в отчетах ребята писали, что одна из сильнейших нарождающихся тенденций — персонализация,— говорит Ольга Курлеева.— Молодому человеку очень важно зафиксировать свою индивидуальность. Одежда, автомобили, мебель, кроссовки, сумка, рамки для фотографий. Не так давно мы фиксировали в отчетах первые признаки этого тренда. А сегодня это уже стало мейнстримом». Учтя рекомендации IG, его клиент — производитель спортивной обуви из ЮАР — снабдил коробки с кроссовками «наборами для персонализации» — тюбиками с краской.

Исследование субкультуры эмо — один из последних аналитических продуктов IG, ему не больше месяца. Но, по словам Ольги, и эта волна тоже уже идет на спад. «Эмо — от слова „эмоциональный",— поясняет она.— Но эмоции здесь специфические, такое романтическое упадничество. Их эмоции — жалость к себе, воспевание чувств, грусти. Но это довольно широкая культура, вобравшая черты готов, гламура, ска, панка. Им присуще огромное количество специфических черт, от музыки и особым образом подведенных глаз до цветовой гаммы в одежде и „тоннелей" в ушах — это когда специфическим образом прокалывается ушная раковина. А это, надо сказать, совсем непростое дело».

Отчет по эмо уже разослан подписчикам. В нем они наверняка смогут найти массу идей, как и что предложить этой специфической аудитории или, напротив, что позаимствовать у нее для адаптации и запуска на массовый рынок. Но кулхантерам эмо уже неинтересны. Этот тренд идет на спад. «Что будет следующим?» — переспрашивает Ольга. «Харадзюку. Это из Японии»,— уточняет она.

Под козырек

«КЕЙС РЕШАЕТ воспользоваться случаем и поработать стиль-разведчиком на выезде, как она это называет. Ей не впервой высаживаться в трущобных районах типа Дог-тауна, где был изобретен скейтборд, чтобы разнюхать, не вызревает ли там что-нибудь новое. В таком деле главное — не ошибиться со следующим вопросом. Именно так она вышла на легендарного мексиканца, который впервые надел бейсболку задом наперед: правильно выбрала следующий вопрос. Вот такая она крутая» —это цитата из последнего романа живой легенды киберпанка Уильяма Гибсона «Распознавание образов». Героиня романа Кейс Полард, выискивающая самородков уличной моды — вымышленный персонаж. А вот Валентина ди Франческо — вполне реальный. И она тоже очень крутая.

Главному миланскому кулхантеру двадцать пять лет. Днем Валентина — редактор журнала Lotus, а в свободное время — представитель агентства Future Concept Lab, название которого говорит само за себя. Работа Валентины — мечта многих современных молодых людей. Ходить по улицам, останавливать прохожих, расспрашивать их и делать снимки. Ее служебная обязанность — поиск того, что может стать модным, зарплата — до полутора тысячи евро за проект, результат — аналитическая записка, «трендбук» и презентация собранных материалов перед клиентом.

К услугам агентств вроде Future Concept Lab прибегают многие глобальные и даже локальные компании. Кулхантинг действительно стал индустрией, которую финансируют те, кто стремится первым предложить клиентам самое крутое и актуальное, не желая при этом проспать момент вроде тех, когда какой-то мексиканский эмигрант первым развернул бейсболку козырьком назад, а подросток из Бронкса надел футболку на десять размеров больше.

Следующая большая штука

АМЕРИКАНЕЦ Джереми Гатч придумал проект Trendhunter.com в 1995 году. А затем забросил. «К сожалению, недооценил коммерческий потенциал интернета,— сетует он.— Если бы я не терял время, то успел бы гораздо больше». Но Джереми и так успел немало. Его детище — один из самых посещаемых и авторитетных сайтов, посвященных новым трендам. Сфера его интересов — от моды и гаджетов до новых бизнес-моделей и рынков.

Trendhunter.com — сообщество, в котором сегодня работает более 10 тыс. человек. Мотивы этого отряда скаутов вполне рациональны. Выискивая и публикуя новые тренды, они не только работают над формированием профессиональной репутации, но и имеют шанс заработать. Сайт удобно переупаковывает опубликованные заметки в портфолио и гарантирует внимание нужной аудитории; кроме того, проект делится с участниками доходами от рекламы.

Кажется, устоять перед соблазном стать вестником всего самого крутого невозможно. Но создатель Trendhunter.com спешит охладить энтузиазм новичков. «Кулхантинг — это вовсе не поиск того, что популярно,— говорит Джереми.— Кулхантинг — это поиск того, что *пока еще* не популярно. Объектом поиска является не простая „большая штука", а „следующая большая штука". Вся проблема в том, что большинство крутых концепций, которые открывает кулхантер, перестают быть крутыми пять минут назад».

Индустрия порождает моду, которую в промышленных масштабах навязывает потребителю. Кулхантеры отслеживают ростки новых явлений и предъявляют их индустрии„

Сделать себе Харадзюку

РОМАН ГЕРАЩЕНКО впервые услышал о кулхантерах в 1997-м. Идея увлекла. Профессию выбрал соответствующую — стал маркетологом. Сотрудничал с рекламными агентствами, работал над «портфолио идей», а в начале этого года обнаружил, что в Рунете нет ресурса, посвященного кулхантингу. И открыл в LiveJournal сообщество ru_trends.

В планах Романа — создание полноценного интернет-ресурса, превращение «дружеского консультирования» в сфере кулхантинга в коммерческое предприятие, разработка собственной торговой марки, под которой он планирует объединить наиболее интересные и яркие идеи.

«Хитом продаж в Америке недавно стали нейлоновые рукава с имитацией татуировки,— объясняет Роман.— Они плотно облегают руки и практически неотличимы от кожи. А недавно мы нашли „ботинки ниндзя". У них большой палец отделен от остальных, и это очень забавно. Сегодня такие ботинки уже можно заметить в квартале Харадзюку — настоящем законодателе моды, откуда начали свое шествие по миру масса ярких трендов»,— заключает он.

Правда, если вспомнить совет Джереми Гатча, ориентироваться на Харадзюку сегодня — это уже тоже вчерашний день. Придется кулхантерам снова искать что-то новое. СФ

Главное в бизнесе – идея и партнер

В мае группе компаний «ЭЛКОД» исполняется 15 лет. Все начиналось в 1992-м: с нескольких человек, одного компьютера, хороших партнеров — и замечательной идеи. На настоящий момент в штате компании 650 человек, а количество клиентов составляет около 4,5 тыс. Начав с распространения правовой информации, сегодня группа компаний предоставляет целый спектр услуг, востребованных и актуальных на рынке. Одна из самых сильных сторон фирмы — профессиональная команда и удивительная атмосфера корпоративной причастности, сплоченности и доброжелательности.

Секрет компании — в удачном сочетании личностей двух ее руководителей: Аркадия Гершковича и Нины Кузнецовой. Оба пришли в бизнес из научной среды, оба занимались автоматизацией и программированием — и это обусловило системный подход к делу, к решению каждой задачи.

Изначально в основу бизнеса Аркадий Гершкович и Нина Кузнецова положили ключевой принцип — работать «честно и по совести». И этому принципу они ни разу не изменили за все 15 лет, невзирая ни на какие перипетии в бизнесе и российской экономике в целом.

Мужчина и женщина — партнеры, стоящие во главе большой компании,— достаточно редкое явление. Но, как это ни удивительно, в данном случае мужской и женский подходы к управлению очень эффективно дополняют друг друга. В результате многолетней работы сложился уникальный тандем единомышленников, благодаря которому «ЭЛКОД» занимает лидирующие позиции в бизнесе.

Аркадий Гершкович, генеральный директор ООО «ЭЛКОД»: «15 лет вместе»

Год основания компании — 1992.
Начало деятельности — один из первых партнеров и дистрибуторов АО «Консультант Плюс».
Сегодня «ЭЛКОД» — группа компаний (ООО «ЭЛКОД», ЗАО «ЮНА-Консалт», ООО «ЭЛКОД-Аудит», центр образования «ЭЛКОД»), крупный консалтинговый центр.
В перечне предоставляемых услуг — поставка, обучение и сервис справочной правовой системы «КонсультантПлюс»; юридический, налоговый и управленческий консалтинг; ведение и восстановление бухгалтерского и налогового учета (аутсорсинг); аудит и оценка всех видов собственности; внедрение автоматизированного учета на базе программ «1С»; консультационные семинары, профессиональное обучение и повышение квалификации руководителей, бухгалтеров, юристов, специалистов кадровой службы.

— Вы создали компанию «ЭЛКОД», которая стала одним из первых партнеров АО «Консультант Плюс». Как вы нашли друг друга?

— Я никогда не предполагал, что буду стоять во главе компании. И тем более — что буду создавать ее. Я работал в Экспериментальном научном институте металлорежущих станков (ЭНИМС). Занимался наукой, автоматизацией производства, создавал первые в Советском Союзе гибкие автоматизированные системы… Все это, как потом оказалось, дало тот опыт, который пригодился в создании компании.

1991 год… Многие знакомые и друзья уже ушли из госструктур, понимая, что прокормить семью на эти деньги невозможно. Уже тогда было понятно: то, что происходит в стране, на самом деле дает достаточно интересные перспективы, если суметь сделать правильный выбор. Хотелось попробовать создать свое предприятие, но не было партнеров и интересной идеи. Хотелось, чтобы дело, которым занимаешься, было чистым — и нужным. Я находился в поиске, подрабатывал в нескольких коммерческих структурах. Однажды руководитель одной из компаний попросил найти качественную и надежную правовую систему, и мне посоветовали обратиться в МГУ, в НПО ВМИ, к разработчикам системы «КонсультантПлюс». И я поехал — посмотреть, что это такое. Первое, что меня поразило,— с какой любовью ребята, закончившие два-три года назад университет, рассказывали о своей системе! Практическим результатом этой поездки стала покупка пользовательской версии. Два месяца я работал с системой как пользователь — и влюбился сам. Я понял: вот же она, интересная идея, где можно творчески реализовать то, что я знаю и умею. И я не ошибся.

— А дальше? Как начиналась ваша работа?

— Первый офис был у меня дома: нас было несколько человек и один компьютер на всех. История нашей первой продажи — это вообще отдельная история. Первым клиентом мы рискнули выбрать одну из крупнейших консалтинговых компаний — «Эрнст энд Янг». Приезжаем в роскошный офис, показываем систему. Скажу честно, я не читал руководство пользователя, но знал систему настолько досконально, настолько ее понимал и чувствовал, что все прошло «на ура». Последним вопросом, который мне задал на встрече представитель компании, был следующий: «Ребята, а вы надолго собрались?» Я ответил вопросом на вопрос: «А вы надолго?» Как ни странно, это стало последним аргументом в нашу пользу — договор был подписан. Вот так все начиналось.

— А как вы решили пригласить в компанию второго руководителя?

— Еще работая в ЭНИМСе, я познакомился с Ниной Кузнецовой, и у нас сложились теплые дружеские отношения. И когда пришлось думать о надежном партнере, о том, с кем работать и реализовывать интересную идею, я сразу подумал о ней. В НПО ВМИ мы поехали уже вместе, как два программиста оценивали систему «КонсультантПлюс». И вместе начали работать: я занимался продажами, а Нина — сопровождением. Нас объединяет многое.

Реклама

Мы привыкли работать честно, по совести. Мы оба научные сотрудники, поэтому старались общими усилиями найти системный подход к организации компании, к делу — сначала просчитать, а потом внедрять.

— В начале 1990-х вы принимали участие в создании справочной правовой системы по московскому законодательству. Как возникла эта идея?

— Идею дали сами клиенты. Мы работали с московскими фирмами, и многие из наших первых клиентов спрашивали, есть ли в системе «КонсультантПлюс» документы по законодательству Москвы. Сразу стало понятно: есть острая необходимость именно в этой правовой информации. Мы предложили руководству НПО ВМИ разработать московский выпуск, и нам доверили этот проект. А чуть позднее мы стали соразработчиками информационного банка системы «КонсультантПлюс» по законодательству Московской области. Это были первые системы «КонсультантПлюс» по региональному законодательству.

— Как вы убедили московские власти предоставлять вам документы, когда правовая система только формировалась?

— Не могу сказать, что это было просто, но итог был успешным. Приходилось убеждать руководителей органов власти, что наша идея и общая цель — сделать законодательство Москвы доступным для предприятий и организаций, для каждого клиента. Нашим главным аргументом стал следующий: нам предоставляют документы, мы включаем их в систему, а органы власти получают эффективный и удобный инструмент для работы с законодательством. Первый договор об информационном обмене мы заключили в 1993 году с департаментом имущества мэрии Москвы. С тех пор договоры информационного обмена практически со всеми структурами законодательной и исполнительной власти Москвы стали для нас основным источником получения правовой информации.

— Что для вас важнее всего в работе?

— Прежде всего, наверное, творчество. Я всегда искал новые идеи. В бизнесе, чтобы оставаться лидером, нельзя останавливаться на достигнутом, почивать на лаврах — нужно все время стремиться вперед.

Для меня очень важна команда. Наступает такой момент, когда понимаешь: без умения делегировать полномочия, без доверия к профессионализму топ-менеджеров двигаться дальше будет трудно…

И, конечно, самое важное и ценное — это люди, с которыми работаешь, делаешь общее дело. Люди, с которыми мы 15 лет вместе. Это наши клиенты, наши партнеры — и наши сотрудники.

А еще я понял для себя простую вещь: секрет успеха в том, чтобы отдавать делу, которое стало смыслом твоей жизни, всего себя без остатка. Иногда думаю: не очень ли я расточителен по отношению к себе *(смеется)*.

— Вы никогда не сомневались в том выборе, который сделали в начале 1990-х?

— Ни минуты.

Нина Кузнецова, генеральный директор ЗАО «ЮНА-Консалт»: «Мы делаем чистый бизнес»

— Как вы оцениваете работу компании «ЭЛКОД» за 15 лет? Ведь для российского бизнеса это был очень сложный период.

— Когда мы только начинали, мы стремились к тому, чтобы законы, правовая информация не хранилась, что называется, под сукном, а была доступна каждому. Тогда, в начале 1990-х многие думали, что этого никогда не будет. Однако постепенно вступала в свои права рыночная экономика, менялся менталитет людей.

В «прошлой» (до «ЭЛКОДА») жизни я работала в научном институте, занималась автоматизацией. Когда я в 1992 году пришла в «ЭЛКОД», то сразу занялась тем, что хорошо умела. Поэтому у нас сегодня работает и постоянно развивается собственная автоматизированная система управления (АСУ) и хорошо поставлена система управленческого учета. Но это сегодня. А тогда…

Тогда, в самом начале, к нам с Аркадием Гершковичем пришли наши бывшие коллеги, знакомые. Такая сложилась тесная команда — все свои. Понимали друг друга с полуслова. Шло время, приходили новые люди — и становились своими. Мы выстояли после дефолта. В тот момент для нас самым главным было сохранить людей — ядро фирмы. 15 лет — большой жизненный цикл для компании. За это время мы выделили самостоятельные направления в отдельные бизнесы: аудит, образовательные программы, налоговый и юридический консалтинг. Сейчас, оглядываясь назад, я поражаюсь: какой путь мы прошли, выстроив бизнес без заемных средств, рассчитывая только на свои силы и свою команду!

— Что вам помогло?

— У нас правильно была выстроена идеология и выбран надежный партнер – «КонсультантПлюс». Мы с самого начала стремились к качеству в работе — оно дает уверенность в завтрашнем дне. И сегодня у нас в компании действует система менеджмента качества. Качество услуг, доброе имя — это важно для нашей компании. И самый главный капитал — наши сотрудники. Мы прошли долгий путь, ориентируясь на качество и на этику в бизнесе. Наши клиенты это понимают и ценят.

— Этика в бизнесе? Не слишком ли это мягкий подход, особенно для начала 1990-х?

— Да, но это и удивительно. Компания сама формирует свой тип клиентов. Мы сразу ориентировались на потребности клиента и работали честно. Так, в свое время, когда началась налоговая реформа, мы четко понимали, что клиентам очень нужна информация и разъяснения законодательства, и одними из первых начали проводить семинары для бухгалтеров.

Ну и, конечно, нам повезло в том, что с самого начала наши внутренние принципы — партнерства и честного бизнеса — абсолютно совпали с принципами, на которых строится работа компании «Консультант Плюс».

— Вы сказали, что из компании не ушли люди, которые работают с самого начала, с 1990-х. Чем вы их удержали?

— Знаете, наш коллектив — это та же семья. Все-таки большую часть времени люди проводят на работе. Сейчас «ЭЛКОД» — очень большая компания, нас 650 человек. Для нас с Аркадием понятие корпоративной культуры никогда не было пустым звуком, даже тогда, когда она еще так не называлась. С самого начала повелось, что мы проводим совместные праздники и поездки, организуем тренинги для сотрудников, отправляем на обучение.

В свое время я тоже почувствовала необходимость в новых знаниях: я технарь, мне нужно видеть и понимать систему в целом, а как грамотно выстроить финансовую часть бизнеса, мне было не очень понятно. Я прошла ускоренную программу для современных руководителей в Академии народного хозяйства. В итоге я увидела взаимосвязь многих внутренних процессов и поняла главное: чтобы успешно развивать бизнес, нужно инвестировать в персонал. Без этого ничего не получится. И мы бы ничего не сделали вообще, если бы у нас не работали такие прекрасные люди.

— Как вы видите свою компанию в будущем, не боитесь новых сложностей, перемен?

— Я оптимист и верю, что наша страна преодолеет все трудности. Мы законопослушны и хотим, чтобы законы в стране были эффективны и соблюдались. Мы всегда были энергичны независимо от возраста и не боялись рисковать — это важно для предпринимателя. Думаю, мы будем и дальше расти, а с нами — наши клиенты, потому что мы предлагаем сегодня то, что необходимо для успешного ведения бизнеса. Если мы начинали с распространения программных продуктов, то сейчас вышли на уровень информационных технологий и качественного сервиса.

Мы занимаемся чистым бизнесом, и это дает силы и уверенность. Один из основоположников теории менеджмента Питер Друкер сказал: важно делать правильные вещи и делать их правильно. Это и есть принцип эффективной организации. Мы стараемся следовать этому принципу.

Беседовала корреспондент ИД «Коммерсантъ»
Ольга Хвостунова

Мода на все «зеленое» заставляет производителей делать крошечные бонсаи и заселять рабочие столы муравьями.

текст: Анастасия Джмухадзе

Британский дистрибутор Thumbs Up предлагает за пять фунтов ($10) крошечные прозрачные пластиковые капсулы на подвеске, в которых растут кактусы и цветы. Из такого трехсантиметрового «дома», который можно использовать как брелок или подвеску на мобильный телефон, растения можно пересадить через три-шесть месяцев в обычный горшок. Они неприхотливы и практически не требуют ухода — буквально несколько капель воды раз в два месяца. При этом некоторые виды даже цветут — как в настоящем саду.

Hydro Greenhouse — это уже настоящий мини-сад на столе, который существует без почвы. В 30-сантиметровом контейнере можно выращивать практически любые цветы и даже пряности, овощи и фрукты. 30 фунтов стоит система, которая обеспечивает растения питательной смесью воды и минеральных солей. Идея не нова: в 1929 году доктор Герике из Калифорнийского университета впервые получил результаты по выращиванию растений без почвы. Так родилась гидропоника. Сейчас эту технологию использует, в частности, NASA на Международной космической станции. Правда, зачем в офисную комплектацию входят миниатюрные грабли и лопатка, все же не ясно: весь уход за растениями происходит автоматически, без участия человека.

Космические исследования 2003 года легли в основу и другого изобретения: в прозрачной коробке с гелем живут муравьи. Сине-сиреневый гель, в котором насекомые проделывают красивые ходы,— это не только их дом, но и питание. Первоначально предполагалось, что так удастся «оживить» шаттлы. Космические исследования до логического финала пока не дошли. А вот в домашних условиях живность, которую не надо ни кормить, ни поить, можно завести всего за 20 фунтов. Как считают производители, главное достоинство таких домашних питомцев — абсолютная гипоаллергенность. Они не требуют никакого внимания и ухода, что делает их также отличным бизнес-сувениром или украшением офиса. □

Колесо объедения

Для тех, кто не хочет обременять себя проблемой выбора, интернет предлагает новый инструмент принятия решений.

Теперь жителям США не нужно подкидывать монетку, чтобы узнать, в какой ресторан идти обедать. Стоит ввести в программу Wheel of Lunch на сайте Coverpop.com свой почтовый индекс — и на «колесе», похожем на рулетку, появляются названия близлежащих заведений. Остается только «крутануть» виртуальную ручку и узнать, на какой ресторан выпал выбор фортуны. Если вы с ней не согласны, можно повторить попытку: колесо состоит из более чем 20 разноцветных секторов. Затем по ссылке можно узнать адрес, расположение, меню заведения, а также его рейтинг. Новинка поддерживается Yahoo! и интегрирована в соответствующую поисковую систему. □

Преступные возможности

Не стоит относиться скептически к дешевым гаджетам — иногда они открывают перед владельцем захватывающие перспективы.

За 15 фунтов стерлингов ($30) можно приобрести невзрачную коробочку размером 4 x 5 см, которая, если ее приложить к телефонной трубке, меняет голос звонящего до неузнаваемости. Другой незаменимый помощник шпиона, вымогателя и шантажиста — программа Ransom Note Generator. Вместо того чтобы вырезать из старых газет буквы и клеить их, боясь оставить отпечатки пальцев, можно буквально за секунды создать «письмо» из газетных букв в интернете. Единственное ограничение — оно не должно быть длиннее 300 знаков. Дальше остается только распечатать готовую анонимку — абсолютно бесплатно. □

Взрослые и успешные не любят чувствовать себя школьниками за партой. Проблему решит speating — языковые курсы, где обучение перенесено из классов в рестораны и кофейни. текст: Анастасия Джмухадзе

Кофе для полиглотов

ALAMY/PHOTAS

Учиться языкам гораздо проще не за партой, а за обеденным столом

«Вы знаете, что в Италии официантов подзывают не Scusa („Извините"), а Senti („Послушайте!")? Это не каждый преподаватель может рассказать. А тем более передать, как без слов, жестами, выразить восхищение едой или напитками»,— говорит Микеле ди Фьоре, основатель языковой школы Di Fiore Zell language networks. В 2001 году он впервые начал давать в Мюнхене, в известном французском ресторане Le Tire Bouchon, уроки иностранных языков. За 99 евро здесь можно не только заказать ужин, но и в свободной атмосфере выучить 30–50 слов и выражений на одном из пяти языков: итальянском, испанском, английском, французском или немецком.

Недавно английский язык обогатился новым термином. Speating — гибрид, обязанный своим происхождением словам speaking («разговор») и eating («еда»). Несколько часов «болтовни» за ужином — и человек учит новый язык. Запатентовавшие в 1999 году эту методику Микеле ди Фьоре и его партнер Натали Целль стали популярны не только в Германии, но и открыли подразделение в Швейцарии, а также начали продавать права на использование изобретения. «Если ресторан предлагает средиземноморскую кухню хорошего качества, то мы можем провести там занятия. Рестораторы охотно идут навстречу — это отличный PR-ход, увеличение продаж и привлечение внимания к заведению. Нам же важно, чтобы человек получал знания с удовольствием и мог сразу применять их на практике»,— рассказывает Микеле ди Фьоре.

Сайт Trendwatching.com ввел недавно термин being spaces (жизненное пространство), подразумевающий, что в общественных местах можно создавать атмосферу собственной гостиной или кабинета, позволяющую совмещать скучные занятия с общением и развлечениями. Примеры таких заведений — развлекательные кафе Starbucks, велотренажерные залы с культурным и языковым погружением Connect18, читальни-кафе Borders Bookstores. Новый тренд — обучение на прогулках, пикниках и за обедом. Австрийский институт иностранных языков проводит подобные бесплатные тренинги в кафе Зальцбурга, Виллаха и Гетциса, благодаря которым приток новых учеников увеличился более чем в два раза. В Бамберге (Германия) курсы немецкого как иностранного в институте Treffpunkt начинаются с полного погружения — ужинов и экскурсий.

Гамбургское кафе Cafe Language-Lounge действует по принципу клуба: за 99 евро в месяц можно просто пообщаться на английском с посетителями или по желанию ходить на занятия с тренером, которые начинаются ежедневно в 17 часов. Симон Эштон и Алиса Эдвардс открыли кафе в начале года, но, по их словам, оно уже стало достаточно прибыльным и популярным. «„Два кофе и поболтать по-английски" — так скоро будут звучать заказы в кофейнях»,— смеется Алиса.

Как считает автор маркетингового блога Ханнес Трейхль, рестораторы могут развить эту идею дальше и организовывать не только бизнес-завтраки и ланчи, но и «ресторанные офисы», которые будут коммуникационными платформами для представителей смежных областей. □

деньги под ногами

идеи КОНСТАНТИНА *бочарского*

Поклонников Harley-Davidson объединяет любовь к свободе. Значит ли это, что потенциальной аудиторией марки являются также члены группировки «Тигры освобождения Тамил-Илама»?

Распознавание личности

Признаться, в последнее время я очень пугаюсь вопросов вроде «кто является аудиторией вашего издания?». Раздражаюсь и даже злюсь. Нет, ну правда. Возьмем медиакит любого издания. Мужчины, женщины, сетка возрастов и доходов... Вряд ли мы где-нибудь обнаружим в этой аудитории рыб или марсиан. Те же мужчины и женщины. Как же тогда отвечать на заданный вопрос?

Вот, допустим, идея описывать аудиторию по отношению к какому-то дифференцирующему фактору. Скажем, все любители Шекспира. В природе не работает. Следующий шаг — покопаться в самой личности. Какие ее характеристики можно выделить и сделать фильтром для подобного отбора? Хрестоматийный пример — аудитория Harley-Davidson, где объединяющая идея — любовь к свободе. Отлично. Значит ли это, что аудиторией Harley-Davidson являются члены группировки «Тигры освобождения Тамил-Илама» и Ирландской республиканской армии?

Если не работает одна характеристика, может, рассмотреть личность в совокупности? Скажем, используя ролевые модели. Описать типы потребителей, а затем работать с этими образами, выделяя нужные составляющие в соответствии с задачей. Например, «студент», «первооткрыватель», «молодой профессионал». Но слишком велик произвол того, кто берется за определение этих образов. Так как же работать с личностью?

В апреле 2007 года компания Google запустила систему голосового поиска 1-800-GOOG-411 (подробнее на стр. 50). Помимо собственно трафика ценнейшим активом проекта станет база данных голосов. Голос — лишь одна из черт портрета нашей личности. А можно ли получить запись личности целиком?

По большому счету, многие из нас только и занимаются тем, что оставляют подобные «отпечатки». LinkedIn и «МойКруг» — в профессиональной сфере, MySpace и LiveJournal — в личной, целые куски нашей жизни лежат видеофайлами на YouTube, подробные фотоотчеты — на Flickr, а 43things расскажет все о наших интересах и устремлениях. И это только начало. Уверен, появятся проекты, в которых мы сможем раскрыть самые разные черты нашей индивидуальности. Жаль, правда, что такое представление невозможно формализовать. Но это только пока.

Считается, что Web 2.0 ценен тем, что уже дал нам новую коммуникацию, новые медиа, возможность формировать самоорганизующиеся и саморазвивающиеся структуры. Мне кажется, все это — лишь «первая дистилляция» великой идеи. А то, что мы считаем ценностью,— лишь приманка, чтобы заставить нас отдать нечто большее. Ведь когда-то было сложно представить, как можно распознавать голос. Наверное, скоро и задача распознавания личности перестанет быть неразрешимой. Главное, чтобы для этого было достаточно материала. □

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

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ *чичваркина* идеи

Авторские права — вреднейшее изобретение человечества, поскольку позволяют людям не творить. Человек покупает стихи, музыку, делает запись и сидит на попе ровно, стрижет купоны”

Патентные тролли

Устраиваю вечеринку, приглашаю музыканта, прошу спеть. А он говорит: вот эту песню я пою не вместе с группой, а в спектакле, поэтому тебе ее спеть не могу — авторские права нарушу.

Такие авторские права — вреднейшее изобретение человечества, поскольку позволяют людям не творить. Как было издавна: приезжают бременские музыканты в город, исполняют песни, свои и чужие, и если нравятся народу, то получают деньги. Как происходит теперь: человек покупает стихи, музыку, делает запись и сидит на попе ровно, стрижет купоны.

Из-за этого музыкальная индустрия порождает поющих пластмассовых кукол. Работает закон большой экономики: если ты надеешься много и долго продавать одну песню, то неизбежно делаешь продукт, рассчитанный на примитивные чувства. Получается моральный фаст-фуд, который вызывает слюноотделение и легко потребляется, но ужасающе действует на желудок.

Причем прибыль от этого фаст-фуда получают совсем не авторы — разница между стоимостью лицензии и гонораром автору колоссальная. Цена диска должна состоять из стоимости производства диска, отчислений автору, масюсенькой доли для компании, которая всю эту деятельность координирует, а также умеренной наценки розничного торговца. Сейчас же все наоборот: люди, которые придумали систему, получают все, а автору отсыпают немного пыли. В неразвитых странах особенно пыльно — всегда ведь можно сказать, что ничего не продалось.

Эта порочная система порождает «патентных троллей». «Тролли» ходят по магазинам и говорят: у вас звучит музыка, так что платите авторские отчисления, поскольку мы как некое авторское общество представляем интересы всех музыкантов вселенной. Это откровенное вымогательство. И сейчас «патентные тролли» хотят лоббировать закон, по которому все продавцы (не производители!) записывающей аудио- и видеотехники должны будут платить специальные отчисления прямо на таможне: мол, с помощью этой техники будет что-то записано, а авторские права на это что-то еще не куплены. То есть вымогатели хотят обрести силу с помощью закона. А вымогатель, наделенный силой,— это грабитель.

Нам в «Евросети» пришлось запретить продавцам включать музыку. Вымогателям денег не дадим: вымогатель, получивший деньги, становится сильнее. Я бы вообще пересмотрел закон об авторских правах. Почему песню не могут петь другие люди? Можно хотя бы ограничить срок действия авторского права годом или двумя со дня первого публичного исполнения.

Недавно мы договорились с некоторыми молодыми исполнителями о бартере: мы получаем права воспроизводить их музыку в своих салонах, а за это вывешиваем их имена, пусть прозвучат на всю страну. Надо поддерживать честных музыкантов, а не тех, кто хочет один раз записать песню о любви и «всю жизнь получать гонорар». □

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

В обмен на свою новую услугу компания Google получает всего лишь голос потребителя.

текст: Алексей Гостев

ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

«Я недешево возьму за свою услугу. У тебя чудный голос, он-то мне и нужен»,— говорила морская ведьма в сказке Андерсена «Русалочка». В апреле 2007 года Google запустила систему голосового поиска 1-800-GOOG-411. Интернет-аналитики сочли ее столь же загадочной, как и действия сказочной колдуньи.

Недоумение экспертов становится понятным при сравнении с аналогичной системой Tellme, приобретенной компанией Microsoft за $800 млн в марте 2007 года.

Для потребителя голосовой поиск — что-то вроде телефонного справочника, понимающего человеческую речь. Достаточно позвонить по бесплатному номеру и произнести, например, слово «пицца» или «спорттовары». Система распознает сообщение по ключевым словам и выдаст список близлежащих фирм, занимающихся доставкой пиццы. Стоимость связи и обработки одного произнесенного слова для оператора — примерно 3 цента.

Интрига, которую активно обсуждают аналитики интернет-рынка, заключается в непонятности бизнес-модели Google. Бизнес приобретенной Tellme, напротив, понятен: потребителю приходится выслушать несколько рекламных сообщений, обеспечивающих компании прибыль. Но новая услуга Google не сопровождается рекламой, и при этом, как и Tellme, компания не взимает плату с потребителя. Создатель термина Web 2.0 Тим О'Рейли предположил, что «нечто», получаемое Google с каждого потребителя взамен на услугу, всего лишь голос.

Версия весьма правдоподобна. Основатель Tellme Майк Маккью в январе этого года говорил: «Наши поисковые индексы лучше, чем у Google. Мы обрабатываем примерно 10 млрд фраз в год. Поэтому наша система распознавания речи становится все более „умной". Google не сможет достичь того же уровня, пока не получит такой же объем речевого трафика». Предоставляя новый сервис, руководство Google, вероятно, пытается найти выход. Безрекламный сервис привлечет пользователей и позволит создать базу данных голосов. Накопление массива данных — обычный путь Google. Питер Норвиг, директор компании по исследованиям, откровенно признается: «Дело не в том, что у нас лучшие алгоритмы. Просто у нас больше данных». Если верить Тиму О'Рейлли, именно за массивы данных в ближайшее время развернется основная борьба между ИТ-гигантами. При этом самыми ценными окажутся «слепки» голосов, жизненных историй, характеров. Что, если вдуматься, совсем не дешево. □

лучшее из блогов

Грант Маккрэкен,
этнограф, теоретик бизнеса

Стилист XVIII века, изобретатель галстука Бо Брюммелль стремился достичь гармонии между мастерством и случайностью. Маркетологи могли бы «резервировать» в брэндах место для случайности точно так же, как Брюммелль делал это в своих правилах для завязывания галстука. Именно сочетание тщательного подбора средств со «случайностью» результата сможет сделать брэнды интересными собеседниками.

BLOG: **This Blog Sits at the Intersection of Anthropology and Economics**
http://www.cultureby.com/trilogy/2007/05/release_the_can.html

Ричард Флорида,
автор книги «Креативный класс»

Новый подход, который я предлагаю, это «локализованный маркетинг». Мы идентифицируем демографические и психографические сегменты населения, а затем переводим все это на язык географии. Люди одного типа или статуса и жить предпочитают в одних районах. В локальных сообществах мы видим формирующиеся классовые группы, а их географические предпочтения позволяют понять, какой психологический тип за этим стоит.

BLOG: **Creative Class**
http://creativeclass.typepad.com

Том Асакер,
автор книги «Чистый взгляд для брэндинга»

Императив современной ориентированной на клиента организации — дать потребителю возможность «рулить» самому. Вместо того чтобы думать о том, как уменьшить срок ожидания ответа оператора, почему бы не поставить вопрос по-другому: «как сделать так, чтобы потребители нам вообще не звонили?». Потребительское обслуживание умерло, да здравствует потребительский опыт!

BLOG: **A Clear Eye**
http://www.acleareye.com

ALAMY/PHOTAS

«Пластиковый бум» в архитектуре изменит городской ландшафт. И тогда строительство «воздушных замков» и «мыльных пузырей» станет любимым занятием архитекторов„

Пластмассовый Эдем

текст: Алексей Гостев

Немецкий инженер Стефан Ленерт всю жизнь увлекался парусным спортом. Вероятно, именно благодаря ему в разных уголках Земли появились дома, похожие то ли на огромные парусники, то ли на застывшие комки морской пены.

Собственно, с парусников все и началось. В конце 70-х годов XX века Ленерт занимался поисками нового материала для парусных судов. В процессе поиска он наткнулся на новый тогда материал ETFE — пластик, изобретенный компанией Dupont в 1972 году.

В те годы ETFE использовался как изоляционная пленка в авиации. В качестве материала для парусников ETFE Ленерту не подошел: оказался недостаточно гибким. Но немца изумила прочность пластика и его способность «освобождаться» от мусора и пыли, которые к нему просто не прилипают, как не прилипает ничего к другому известному изобретению Dupont, тефлону. Именно тогда у Ленарта появилась идея — а почему бы не использовать дюпоновскую «изоленту» в качестве строительного материала?

Жители столицы Казахстана Астаны, рассматривая огромный, похожий на падающую пирамиду небоскреб торгово-развлекательного центра «Хан Шатыры», вряд ли догадываются, что материал, из которого он построен — ближайший родственник покрытия для сковородок. Свойства ETFE как строительного материала можно назвать уникальными: он примерно в 100 раз легче стекла, обладает высокой прочностью, прозрачен, а снег, дождь или пыль просто скатываются с него, как жир с тефлоновой посуды.

Решив распространять ETFE в качестве строительного материала, Ленарт в 1981 году основал компанию Vector Foiltec. Сегодня Foiltec — крупный игрок на рынке «строительного» ETFE, имеющий 12 офисов в разных странах. Пластик компании выпускается под брэндом Texlon. Мировую известность ETFE приобрел благодаря британскому центру изучения экологии Eden Project. Два гигантских здания с «пузыреобразной» крышей стали символом и визитной карточкой центра. С этого момента ETFE и все, что с ним связано, стало для архитекторов всего мира своего рода «любимой игрушкой».

«Раньше в архитектуре господствовали прямые. Сегодня мы можем создавать парящие, нависающие, извивающиеся линии и поверхности. Появление ETFE произведет настоящую революцию в архитектуре»,— говорит Джон Бильмон, управляющий директор австралийской компании PTW Architects. Компания Бильмона занимается возведением Национального стадиона и Центра водных видов спорта в Пекине. Оба здания должны открыться в канун летней Олимпиады-2008. Их приблизительная стоимость — $100 млн. Использование пластика — рискованный шаг для PTW Architects, не работавшей с этим материалом. «Здание без ETFE получилось бы гораздо менее красивым и функциональным»,— объясняет свое решение Бильмон.

Пекинский комплекс — только начало «триумфального шествия» пластмассовых гигантов, убежден директор американского подразделения Foiltec Эдвард Пек. Сегодня Foiltec участвует в восьми крупных строительных проектах только на территории США. Если Пек прав, «пластиковый бум» в архитектуре изменит городской ландшафт. И тогда строительство «воздушных замков» и «мыльных пузырей» надолго станет любимым занятием архитекторов. □

Стефан Ленерт — немецкий инженер и предприниматель, управляющий партнер компании Vector Foiltec, основанной им в 1981 году. Сегодня Vector Foiltec — крупный поставщик пластика ETFE для строительной индустрии. Ленерт считает, что новый материал, введенный им в строительную практику, способен произвести революцию в архитектуре. Хобби Стефана Ленерта — парусный спорт.

REUTERS

Теперь зажечь звезду по плечу каждому: на личном небе под собственным потолком

план действий

- вывод на рынок компании «Звездное небо», поставляющей подобные решения в потоковом режиме
- выход на рынок массового продукта, простого в монтаже и способного продаваться в сетях ритейла
- увеличение спроса за счет популяризации идеи создания в домашнем интерьере световых картин

Небо в алмазах

текст: Анастасия Джмухадзе

«Посмотрите ночью в Москве на небо — серая пелена. Единственная звезда, которую мы видим,— Солнце, да и то если повезет. Когда мы начинали проект, я был уверен, что самым ходовым станет использование световых инсталляций в общественных интерьерах, а сейчас могу точно сказать: 95% заказов — для себя, в частные дома и квартиры.

„Небо" делают в ванных, бассейнах, детских, каминных залах,— рассказывает создатель компании «Звездное небо» Андрей Цветков.— Мы совместили художественную работу и свет, это добавляет интерьеру оригинальности. У инсталляций есть еще и расслабляющий эффект, мы даже в некоторых лечебных заведениях поставили свои работы в комнаты отдыха».

Инженер-системотехник Андрей Цветков, окончив МИРЭА, в середине 1990-х решил заняться ресторанным бизнесом. «„Джентльмен Джек" был скорее клубом. Именно там я впервые, просто для себя, придумал нестандартное освещение: оно должно было переливаться, меняться, давать мягкий свет,— говорит он.— Хотелось сделать интерьер, которого ни у кого нет. В итоге ресторатором я не стал. Зато с друзьями, среди которых даже детский психолог, увлекся созданием схемы, при помощи которой можно было бы сделать на потолке настоящее ночное небо с мерцающими звездами, кометами и галактиками». По мнению Цветкова, сегодня сложно посчитать, сколько за все время потрачено на разработки, но не менее $50 тыс.

Звездное небо в компании с одноименным названием создают за счет использования сложных световых схем с применением специальных ламп, светодиодов, оптического волокна и прочей светотехники. Результат — различные анимационные эффекты: от падающей звезды до целой вращающейся галактики. «Сейчас мы уже научились делать то, что и нам самим нравится, и кормит 30 сотрудников. Правда, долгое время это было просто большим развлечением, которое к тому же стоило еще немалых денег»,— отмечает Андрей. Чтобы обеспечивать своему хобби материальную поддержку, разработчики стали предлагать свои работы компаниям, занимающимся натяжными потолками и интерьерами. Вырученные деньги шли на дальнейшие эксперименты. В 2000 году в качестве поддержки малого и среднего бизнеса от правительства Москвы компания получила грант на создание одной из схем — 150 тыс. руб. «Только к 2002 году мы решились запустить свои разработки в серию. Хотя идея появилась почти десять лет назад, датой рождения компании можно считать ноябрь 2003-го, после участия в выставке в „Экспострое",— рассказывает Андрей Цветков.— Помню, первый месяц была тишина, на следующий — три заказа. Долгое время мы считали удачной неделю, приносившую один заказ. Сейчас, если в месяц меньше 15–20, уже мало». Средняя цена заказа на инсталляции «Звездного неба» — около 70 тыс. руб., самым большим в 2007 году стало создание неба в ресторане «Этаж» в «Ква-ква-парке» — 1,5 млн руб.

«У нас работают художники и дизайнеры самых разных стилей и направлений — от иконописцев до аэрограферов. Поэтому нет повторяющихся работ: каждое „небо" изготавливается по индивидуальному эскизу. Конечно, хочется сделать стандартную конструкцию с двумя-тремя режимами освещения, которую можно монтировать за несколько часов, сейчас мы работаем над ее созданием»,— говорит Андрей. Как считает создатель «Звездного неба», спрос на его продукцию будет только расти. «Наши клиенты — владельцы фольксвагенов и выше, средний класс,— утверждает он.— Здесь как раз и мечтают о звездах». □

МОСКВА,
ОТЕЛЬ *HOLIDAY INN LESNAYA*

РЕГИСТРАЦИЯ
- *(495) 960 31 18; 797 31 71 (ДОБ.2047)*
- *CONFERENCE@SF-ONLINE.RU*
- *WWW.SF-ONLINE.RU РАЗДЕЛ «СЕМИНАРЫ»*
- *WWW.KOMMERSANT.RU*

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ
- *КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО.*
- *ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЪ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%. ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 05 МАЯ 2007 ГОДА СКИДКА 20%!*

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ
- *15 000 РУБЛЕЙ (БЕЗ УЧЕТА 18% НДС), ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ОБЕД И ТРИ ПЕРЕРЫВА НА КОФЕ.*

КОНФЕРЕНЦИЯ. В ПОИСКАХ КАПИТАЛА. КАК ПРИВЛЕЧЬ ДЕНЬГИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

07.06.2007

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ
- *КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА ВЛАДЕЛЬЦАМ, РУКОВОДИТЕЛЯМ КОМПАНИЙ, ДИРЕКТОРАМ ПО РАЗВИТИЮ, КОММЕРЧЕСКИМ ДИРЕКТОРАМ, ИНВЕСТОРАМ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ БИРЖ БРОКЕРСКИХ И ИНВЕСТИЦИОННЫХ КОМПАНИЙ, ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ КОМПАНИЙ-ЭМИТЕНТОВ.*
- *КОНФЕРЕНЦИЯ ПОСВЯЩЕНА ТЕМЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ РОССИИ, ВНУТРЕННИМ РЕЗЕРВАМ ИНВЕСТИРОВАНИЯ, А ТАКЖЕ ОБОЗНАЧЕНИЮ КОНКРЕТНЫХ МЕР ПО СОЗДАНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА ДЛЯ КОМПАНИЙ.*

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ
- *ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОНДОВОГО РЫНКА РОССИИ*
- *РЕАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТОРОВ*
- *ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ПОДДЕРЖКИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ИНВЕСТОРОВ*
- *РОЛЬ РОССИЙСКОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ*
- *ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО СПРОСА*
- *ПУБЛИЧНЫЕ ДОЛГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, КАК МЕТОД ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО КАПИТАЛА*
- *ПОДГОТОВКА КОМПАНИИ К ПРИВЛЕЧЕНИЮ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО КАПИТАЛА: ТРЕБОВАНИЯ ИНВЕСТОРОВ (ОТЧЕТНОСТЬ, КАЧЕСТВО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, РЕПУТАЦИЯ)*
- *ОПЫТ ПОДГОТОВКИ К ВЫПУСКУ АКЦИЙ И ОБЛИГАЦИОННЫХ ЗАЙМОВ*
- *ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КОМПАНИИ ПРИ РАЗМЕЩЕНИИ АКЦИЙ НА ЗАПАДНЫХ РЫНКАХ*
- *РАЗВИТИЕ РЫНКА КОРПОРАТИВНЫХ ОБЛИГАЦИЙ В РОССИИ*
- *РЫНОК ЗАИМСТВОВАНИЙ: ОБЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ: СХЕМЫ И СРОКИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЛИГАЦИОННОГО ЗАЙМА*
- *ЭТАПЫ ЭМИССИИ И СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЧЕРЕЗ ВЫПУСК ОБЛИГАЦИЙ*
- *РЫНОК КОРПОРАТИВНЫХ ОБЛИГАЦИЙ НЕБОЛЬШИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ*
- *ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЧАСТНОГО И ПУБЛИЧНОГО (ОТКРЫТОГО) РАЗМЕЩЕНИЯ ОБЛИГАЦИЙ*
- *РЫНОК IPO: ВЗГЛЯД ЭМИТЕНТОВ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ*
- *IPO В РОССИИ ИЛИ ЗА РУБЕЖОМ: ЧТО ВЫБРАТЬ*
- *МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ФИНАНСОВЫМИ И ИНФРАСТРУКТУРНЫМИ ИНСТИТУТАМИ — ПАРТНЕРАМИ ПО IPO: ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ*
- *ВОЗМОЖНОСТИ ФАКТОРИНГА. КАК ВЫБРАТЬ ПРАВИЛЬНОГО ФАКТОРИНГОВОГО ПАРТНЕРА*
- *ПРАКТИКА РАБОТЫ ФОНДА ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: ТРЕБОВАНИЯ ФОНДА К ДОХОДНОСТИ И СТРУКТУРЕ БИЗНЕСА, В КОТОРЫЙ ВКЛАДЫВАЮТСЯ ДЕНЬГИ*
- *ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ КРЕДИТОВАНИЯ БИЗНЕСА*

Коммерсантъ

реклама

АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

форматы торговли → с60
банк решений → с64

РОССИЙСКАЯ СИСТЕМА СПУТНИКОВОЙ НАВИГАЦИИ СКОРО ОТКРОЕТСЯ ДЛЯ ГРАЖДАНСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ. ЧИНОВНИКИ ЗАЯВЛЯЮТ О ГИГАНТСКИХ ПЕРСПЕКТИВАХ НОВОГО РЫНКА. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОПРОБОВАЛ ВЫЯСНИТЬ, КТО СМОЖЕТ НА НЕМ ЗАРАБОТАТЬ.

ГЛОНАСС вопиющего в пустыне

текст:
юлиана петрова

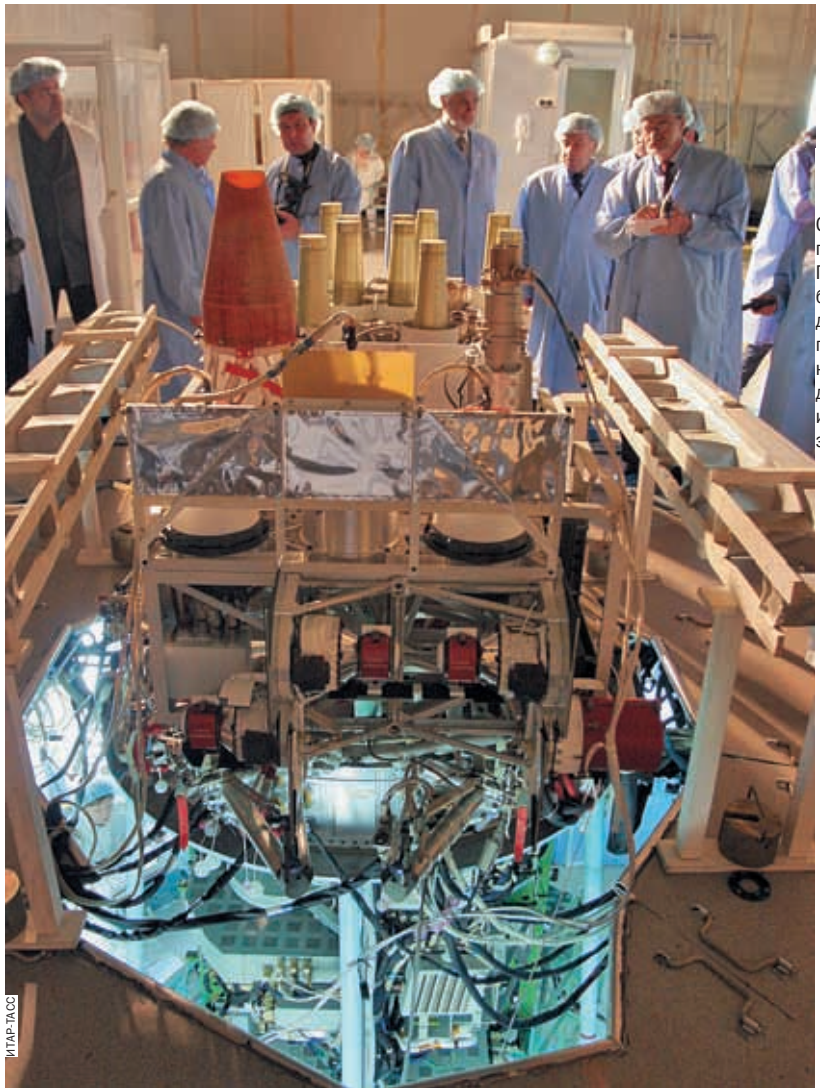
ГЛОНАСС в массы

ТЕПЕРЬ КАЖДЫЙ РОССИЯНИН сможет знать, где находятся его ребенок, кошка или собака, утверждает вице-премьер РФ Сергей Иванов. Достаточно купить специальное устройство, принимающее сигналы спутников навигационной системы ГЛОНАСС, чтобы вычислить координаты интересующего объекта. Спутниковая навигация пригодится и водителям, желающим миновать пробки на дорогах и составить оптимальный маршрут поездки, и владельцам компаний с собственным автопарком — чтобы убедиться, что никто не совершает «левых» рейсов и не расходует зря корпоративный бензин.

По оценке генерального директора компании «М2М телематика» Александра Гурко, объем коммерческого рынка навигационного оборудования и услуг в России уже сегодня составляет $200 млн, а в 2008 году может удвоиться. Однако до сих пор на нем безраздельно царила американская навигационная система GPS, тогда как ГЛОНАСС, которая существует столько же лет, сколько и GPS, до сих пор применялась исключительно в оборонке. На «игле» GPS сидят не только потребители—физические лица: по данным министра транспорта Игоря Левитина, из 1,2 тыс. российских самолетов и вертолетов, оснащенных навигационной аппаратурой, 92% пользуются GPS.

Теперь правительство решило посягнуть на монополию GPS и открыть ГЛОНАСС народу. Начинание благое — хотя бы потому, что снимает зависимость российских потребителей от одной системы. Ведь США всегда могут включить так называемый селективный доступ, исказив сигнал над определенными «проблемными» территориями, как это произошло в свое время с Югославией и Ираком. К тому же две системы лучше, чем одна: владелец двухсистемного приемника GPS/ГЛОНАСС сможет уточнить координаты, полученные в GPS, по данным ГЛОНАСС. Наконец, ГЛОНАСС использует другой принцип передачи сигнала, который обеспечивает лучшую защищенность от помех, нежели GPS. Приемники ГЛОНАСС менее восприимчивы к сторонним сигналам от базовых станций сотовой связи и различных радиосетей.

Одновременно Минобороны сделало еще один шаг навстречу гражданскому потребителю — с 1 января 2007 года сняло 30-метровое ограничение на точность определения координат в РФ, из-за которого весь рынок позиционирования прежде



ИТАР-ТАСС

Спутники нового поколения ГЛОНАСС-М будут «стареть» дольше своих предшественников, выходивших из строя за три года

существовал фактически на нелегальном положении. Это ограничение было причиной дефицита точных карт, а карты, как известно,— основа всех сервисов автомобильной навигации. Еще с прошлого года, почувствовав новые веяния, в России активизировались мировые картографические гиганты Navteq и TeleAtlas. Пока что составленные ими цифровые атласы автодорог покрывают лишь Москву и Санкт-Петербург, а также Московскую и Ленинградскую области, но, по словам Павла Козлова, менеджера по развитию бизнеса Navteq Russia & CIS, оцифровка всей территории России — лишь вопрос времени.

Обрадованные российские микроэлектронщики, потирая руки, уже рассчитывают потребность в гражданских навигаторах ГЛОНАСС. Цифры получаются громадные. Так, по оценкам Российского института радионавигации и времени (РИРВ), потребность в приемниках ГЛОНАСС в ближайшие годы составит примерно 1 млн штук, а с 2009-го — и все 5 млн в год. Казалось бы, вот он, новый рынок и новый шанс для отечественных производителей.

Меньше чемодана

НО ПОКА РЫНОК потребительской навигационной аппаратуры ГЛОНАСС пуст. Всем нашим производителям ясно, что нужно выпускать компактные и недорогие двухсистемные устройства (тогда часть рынка на базе популярной спутниковой системы GPS не уйдет из рук). Но само выражение «компактный и недорогой прибор российского производства» уже содержит противоречие. Острословы из The New York Times описали его потребительские качества, сравнив портативный навигатор ГЛОНАСС с рацией времен корейской войны: весит полкило, «жрет» много энергии и стоит не менее $1000 без учета цены дисплея.

При словах «наши приемники» Александр Гурко только машет рукой. Навигационной аппаратурой в России занимаются около 20 производителей, но предъявить что-либо стоящее могут только НИИМА «Прогресс» и КБ НАВИС. У остальных все «на уровне проводов и ящиков». Но все равно, говорит Гурко, лучшие образцы выполнены в виде плат, а международные лидеры уже реализуют все чипы на одном кристалле (эта технология обеспечивает подлинную компактность и низкое энергопотребление). До этого нашим пока далеко.

Налицо и объективная трудность: двухсистемный приемник априори не может быть дешевле и компактнее аналогичного GPS-приемника. Дело в том, что около 40% в себестоимости приемника приходится на чип для вычисления навигационных данных, 25% — на радиотракт GPS (преобразование спутниковых сигналов) и еще 35% — на радиотракт ГЛОНАСС. По оценкам заместителя генерального директора КБ НАВИС Игоря Новаченко, ГЛОНАСС увеличивает площадь и цену приемника примерно на треть.

Но и это лишь в лучшем случае — при массовых объемах производства, например от 50 тыс. комплектов в год. А сегодня самая низкая цена, заявляемая нашими производителями,— $500 (аналогичный GPS-вариант в пять раз дешевле), самые честные же говорят о $1000–1200. Технические проблемы в принципе решаемы, говорит Новаченко: можно вложиться и в миниатюризацию, и в снижение энергопотребления, но пока не наберется достаточного портфеля заказов, вопрос о разумности этих вложений и цене устройств останется открытым.

При таком подходе получается, что наиболее массовый рынок карманных устройств и навигаторов для мобильных телефонов для наших производителей закрыт. Так что владельцам кошечек и собачек просьба не беспокоиться.

И не страшно, говорит Игорь Новаченко, нам туда и не надо. Сегодня отечественный рынок наводнен GPS-приемниками из США и Юго-Восточной Азии по цене $100–200, но дешевизна достигается, в частности, за счет отказа от ряда дорогостоящих испытаний готовой продукции. Получается дешево, но гнило: пошел дождик — прибор отключился, проезжаешь мимо базовой станции сотового оператора — опять не работает. «Лезть в дешевый гражданский сегмент не имеет смысла — мы на этом рынке сможем удержаться лишь в том случае, если предложим качественную, пусть даже более дорогую аппаратуру»,— уверен Новаченко.

За примерами далеко ходить не надо. Габариты и энергопотребление не имеют критического значения, объясняет Владимир Максименко, эксперт исследовательской компании «Современные теле-

коммуникации», если речь идет об автомобильных навигаторах стандарта DIN 1 (монтируемых в отсеки для магнитол). В мире это весьма емкий сектор. Так, по прогнозу Telematic Research Group, к 2011 году будет продаваться по 4,5 млн автомобилей с навигационными средствами в год, и вклад России составит минимум 10%. Неплохие цифры.

Иными словами, считают электронщики, главная предпосылка успеха — верно определить своего потребителя. Кто же он, потенциальный покупатель навигаторов ГЛОНАСС?

GPS против ГЛОНАСС

СИСТЕМА	GPS	ГЛОНАСС
ЧИСЛО СПУТНИКОВ	30	17 (11 РАБОТАЮЩИХ), 24 К 2009 ГОДУ
ПОКРЫТИЕ	ВЕСЬ МИР	47,3% ТЕРРИТОРИИ РФ (09.05.2007)
СРЕДНИЙ СРОК СЛУЖБЫ СПУТНИКОВ	7,5 ЛЕТ	НЕ БОЛЕЕ 5 ЛЕТ
БАЗОВАЯ ТОЧНОСТЬ	30–70 М	30–70 М
ТОЧНОСТЬ С НАЗЕМНОЙ КОРРЕКЦИЕЙ	ЛУЧШЕ 1 М	ЛУЧШЕ 10 М
ОСНОВНЫЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ МИКРОЭЛЕКТРОННЫХ КОМПОНЕНТОВ И УСТРОЙСТВ	JAVAD, ASHTECH, SIRF (ЧИПСЕТЫ); TRIMBLE, MAGELLAN, TOMTOM (УСТРОЙСТВА)	КБ НАВИС, ОАО РИРВ, ИЖЕВСКИЙ РАДИОЗАВОД, НИИ КП, НИИМА «ПРОГРЕСС»
СРЕДНЯЯ СТОИМОСТЬ ГРАЖДАНСКИХ НАВИГАТОРОВ	$200	$500–800 (2008 ГОД)
РЫНОК АППАРАТУРЫ В 2006 ГОДУ	$15 МЛРД	—

Почем ГЛОНАСС для народа

ГЛОНАСС — государству. Без сомнения, главным потребителем ГЛОНАСС станут госструктуры. Правительство об этом уже позаботилось, выпустив постановление №365, предписывающее обязательную установку навигационной аппаратуры ГЛОНАСС или GPS/ГЛОНАСС на воздушный и водный транспорт, а также на автомобильный, занимающийся перевозками пассажиров и опасных грузов. Кроме того, устройствами ГЛОНАСС будут оснащаться кадастровые службы, службы МЧС и силовые ведомства. Все должно быть готово к 2009 году. Регулируемый рынок, по оценке Федерального агентства по промышленности (Роспром), составит не менее $120 млн в год.

ГЛОНАСС — таможне. Чиновники также хотят бросить ГЛОНАСС на борьбу с простоями на таможенных пунктах. Вице-премьер Сергей Иванов недавно предложил проводить таможенное оформление грузов не на границах, а на специальных терминалах внутри страны. А чтобы по пути к ним фуры не терялись, оснащать их маячками ГЛОНАСС. Всем «уклонистам» будут выставляться крупные штрафы. Однако эксперты сомневаются, что чиновникам удастся «продавить» идею применения ГЛОНАСС в интересах таможенного ведомства — нет влиятельных структур, по-настоящему заинтересованных в лоббировании этого начинания, а сопротивление велико со стороны и перевозчиков,

Лицензия Мининформсвязи России А 025271 № 25577

Вызов курьера:
(495) 744 55 44
www.emspost.ru

РЕКЛАМА

Вам важно срочно отправить документы или грузы?
«EMS Почта России» – более 10 000 отправлений по России ежедневно.

ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА
ОТ ДВЕРИ ДО ДВЕРИ
ПО РОССИИ И ВСЕМУ МИРУ

- Бесплатный вызов курьера и упаковка
- Доставка в руки адресату по всему миру
- Самая широкая сеть
- Доступная цена

EMS ПОЧТА РОССИИ

Глава Роскосмоса Анатолий Перминов: «Программа ГЛОНАСС на месте не стоит: у нас все крутится, запускается и работает!»

и отправителей и получателей грузов, да и самих таможенников.

ГЛОНАСС — страховщикам. Юрий Уличич, генеральный конструктор НИИ КП, ратует за установку бортовых самописцев («черных ящиков») на легковые автомобили — это должно повысить безопасность дорожного движения. Благодаря спутниковой навигации устройство будет фиксировать местонахождение машины до аварии. Если это предложение будет реализовано, производители получат грандиозный заказ на 30 млн штук «черных ящиков». Перспективы вроде бы радужные, но препятствие то же, что и с таможенным проектом: нет крупных лоббистов. Во внедрении «черных ящиков» заинтересованы страховщики, но им не по силам реализовать эту инициативу, полагает Игорь Новаченко: не заинтересованы владельцы автотранспорта.

ГЛОНАСС — перевозчикам. Сами разработчики считают одним из наиболее перспективных и наименее хлопотных направлений двухсистемное оборудование для самолетов и морских судов: это традиционные потребители средств спутниковой навигации, которые с удовольствием с GPS «пересядут» на GPS/ГЛОНАСС.

Кроме того, Сергей Иванов предложил железнодорожникам, не дожидаясь директив, оснащать маячками ГЛОНАСС поезда, для более эффективного управления движением. Тогда железнодорожные диспетчеры будут знать, в каком тупике находится вагон и сколько времени он там простоял. Удастся реализовать идею — производители получат многомиллионные заказы. Ижевский радиозавод (поставщик систем управления для РЖД и разработчик навигационной аппаратуры) уже давно пытается склонить РЖД к внедрению навигационных устройств, но пока безрезультатно.

Еще более очевидны выгоды применения ГЛОНАСС в контейнерных перевозках — как железнодорожных, так и автомобильных. В первую очередь речь идет о борьбе с хищением грузов. Перевозчики несут огромные убытки от разграбления контейнеров, перевозимых по транспортным коридорам «русского транзита». Здесь цена второстепенна: что такое $800 за приемопередатчик GPS/ГЛОНАСС в сравнении со стоимостью контейнера? Тут возникают организационно-технические вопросы. Как решить проблему с источниками питания для маячков (ведь контейнеры и вагоны, в отличие от машин, не имеют аккумуляторов), а также защитить устройство от вандалов? Но самое главное — как организовать службу реагирования в масштабах страны? Если, скажем, по пути из Владивостока в Москву контейнер отклонился от маршрута, кто будет разбираться и возвращать украденное добро?

ГЛОНАСС — автопаркам. Поставщики систем мониторинга автотранспорта на

ГЛОНАСС как он есть

У системы ГЛОНАСС есть ряд серьезных недостатков, без устранения которых ни о каком коммерческом рынке не может быть и речи. Главная проблема — спутники. Для точного определения местоположения объекта приемнику нужно «видеть» как минимум три, а лучше четыре спутника. Но в настоящее время (по состоянию на начало мая) российский владелец навигатора ГЛОНАСС может прождать до трех часов, чтобы узреть эти четыре спутника и узнать свои координаты.

По данным на 8 мая, орбитальная группировка ГЛОНАСС насчитывает 11 работающих спутников и покрывает 47,3% территории РФ. Для сравнения: в системе GPS действуют 30 спутников, обеспечивая сигналами весь мир. В Роскосмосе обещают до конца этого года расширить группировку до 18 аппаратов — этого будет достаточно для покрытия всей страны. А к 2009 году ГЛОНАСС пополнится еще шестью спутниками и сможет таким образом охватить весь мир.

Но это теоретически. На самом же деле спутников нужно гораздо больше: наши аппараты слишком мало живут. Срок службы спутников GPS на орбите превышает 10 лет, тогда как спутники ГЛОНАСС редко доживают до пяти лет, причем чаще, чем их американские собратья, выводятся на техобслуживание. Таким образом, четверть орбитальной группы ГЛОНАСС нуждается в ежегодной замене. Поэтому для полноценного покрытия России понадобятся не 18, а 22–23 спутника (для покрытия земного шара — 30).

Особая статья — точность определения координат. Система GPS пока превосходит ГЛОНАСС и по этому важному параметру: ошибка системы GPS (без учета погрешности навигаторов) сегодня составляет 1 м против 4,5 м у ГЛОНАСС. Проблема эта решается только запуском спутников нового поколения и вводом наземных станций для слежения за поведением спутников в космосе и расчета их орбиты (от качества орбитальных данных зависит точность определения координат).

«Подтянуть» группировку спутников в Роскосмосе планируют на деньги Федеральной целевой программы «ГЛОНАСС». Только в этом году, по словам Юрия Носенко, заместителя руководителя Роскосмоса, на отечественную спутниковую систему из бюджета будет выделено 9,88 млрд руб. Если развернуть ГЛОНАСС в полном объеме, можно добиться того же уровня точности, что и у GPS, уверяют в Роскосмосе.

основе GPS и сотовой связи GSM с напряжением следят за развитием событий вокруг ГЛОНАСС. Особенно те, которые обслуживают непродовольственных ритейлеров и другие компании, перевозящие дорогие товары. Вокруг ГЛОНАСС или GPS/ГЛОНАСС может образоваться значительный рынок — в России насчитывается 4,5 млн единиц грузовых машин, причем существующими сервисами мониторинга на основе GPS охвачена едва ли двадцатая часть всего парка. По словам Александра Гурко из «М2М телематики», его компания, которая отслеживает клиентский парк в 5 тыс. грузовых машин, в следующем году выпустит до 20 тыс. терминалов GPS/ГЛОНАСС, которые будут стоить примерно вдвое дороже терминалов GPS. Но взамен потребители получат более точное определение местонахождения машин, объясняет Гурко.

Однако генеральный директор компании «Термотех» Павел Итин считает иначе: «Если речь идет не о перевозках телевизоров и медикаментов, а о борьбе с „левыми" рейсами, ГЛОНАСС пока слишком дорогое удовольствие. Так, при парке 100 машин за приемники ГЛОНАСС придется заплатить $50 тыс.».

ГЛОНАСС — связистам. Важный сектор коммерческого рынка — оборудование спутникового позиционирования для сотовых компаний и операторов Wi-Max. Известно, что в России к 2012 году будет внедрен европейский вариант единой телефонной службы спасения 112 (номер 112 заменит все остальные телефоны экстренных служб — 01, 02, 03 и 04). При этом операторы связи должны будут обеспечить возможность автоматического определения места, откуда был сделан звонок в службу 112. А для этого сотовым компаниям придется развертывать системы спутникового позиционирования, потому что сегодняшней точности определения координат по расположению базовых станций в сотовой сети недостаточно (речь идет о сотнях метров и даже километрах, а нужны метры и десятки метров). По словам Эльдара Муртазина, ведущего аналитика Mobile Research Group, для создания систем позиционирования каждому оператору связи потребуется $15–20 млн инвестиций — это серьезный рынок для ГЛОНАСС.

Вообще, продвижение ГЛОНАСС — это проект класса b2b, уверен Павел Козлов. Нужно «продать» идею ГЛОНАСС не конечному потребителю, а партнеру-смежнику. Производителям готовой аппаратуры стоит заинтересовать зарубежных партнеров чипов в массовом выпуске недорогих двухсистемных компонентов. А нашим разработчикам чипов и плат нужно заручиться заказами, допустим, от специалистов по системам мониторинга автотранспорта.

В любом случае рынок никуда от ГЛОНАСС не денется. И не так уж важно, что стимулирует его развитие — госзаказ или корпоративный рынок. Вопрос лишь в том, кто сумеет на нем заработать деньги. Ведь если попытка наладить производство потребительских устройств made in Russia провалится, ГЛОНАСС возьмут на вооружение иностранные производители GPS-навигаторов. Они скажут спасибо российскому правительству за то, что население огромной страны сможет наконец покупать «компактные и недорогие» устройства высокого качества — причем на 30% дороже навигаторов GPS. СФ

АПТЕЧНАЯ СЕТЬ А5 РЕШИЛА СОЗДАТЬ УНИКАЛЬНЫЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ФОРМАТ, СОВМЕЩАЯ В ОДНОЙ АПТЕКЕ ЧЕРТЫ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ДИСКАУНТЕРА И БУТИКА. ОПРЕДЕЛИТЬ НУЖНЫЕ ПРОПОРЦИИ БУДЕТ НЕПРОСТО. **текст:** дмитрий крюков

Ход на А5

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Владимир Кинцурашвили вывел рецепт успеха, соединив опыт двух форматов — бутика и дискаунтера

«Сделайте меня монополистом на пять минут, и я стану лидером рынка!» — восклицает Владимир Кинцурашвили, генеральный директор аптечной сети А5. Она появилась на рынке в конце 2006 года и насчитывает 30 аптек, расположенных в московском регионе.

Идею, которая позволит ему стать если не монополистом, то по крайней мере первопроходцем, Владимир Кинцурашвили подсмотрел за рубежом. Посещая аптеки в США и Европе, он обратил внимание на то, что там нет разделения на бутики и дискаунтеры. «Все качественно и по одинаковым ценам»,— констатирует Кинцурашвили. В России же, по его наблюдениям, фармацевтическая розница до сих пор разделена на два класса. Первый — брэндированные аптеки с хорошо обученным персоналом и высокими ценами. Во второй, напротив, входят дешевые точки с соответственно «дешевым» обслуживанием.

По мнению Владимира Кинцурашвили, рецепт успешного бизнес-проекта очевиден: надо взять из двух ныне действующих аптечных форматов лучшее. А именно — предложить качество как в ведущих аптеках (аптеки А5 имеют площадь от 70 кв. м и работают в популярном формате фарммаркетов, то есть с открытой выкладкой), а цены при этом сделать в среднем на 15% ниже, чем у других фармацевтических ритейлеров. Решение и впрямь очевидное, только вот за полтора десятка лет развития сетевой аптечной розницы оно еще никому не далось.

Везение топ-менеджера

«ЕСЛИ ВЫ ДОГОВОРИЛИСЬ с инвестором о том, что будете ставить наценку в 55%, то потом крайне сложно снизить ее до 45%, пусть даже за счет этого увеличится оборот»,— замечает Владимир Кинцурашвили.

Как тяжело переубедить инвестора, он испытал на личном опыте, когда возглавлял сеть «Доктор Столетов», принадлежащую известному российскому предпринимателю Борису Иванишвили (см. **СФ** №08/2007). Владелец был заинтересован в увеличении капитализации, пусть даже ценой дорогостоящих приобретений, и не разделял эволюционную стратегию Кинцурашвили, призывавшего строить собственные аптеки с нуля. Летом 2006 года топ-менеджер покинул компанию, в которой проработал 14 лет.

Владимир Кинцурашвили считает, что с новыми акционерами ему повезло. Ими стали владельцы «Сети розничной торговли» (СРТ; 50% ее акций принадлежат ФК «Уралсиб», остальные — топ-менеджменту), которые так же, как и он, задумывались тогда о создании нового бизнеса. Ранее СРТ занималась продуктовым ритейлом. Она владела 25 магазинами, главным образом в Москве и Подмосковье, 14 из которых работали по франшизе «Копейки». Но в конце 2005 года СРТ продала их конкурирующей сети «Пятерочка» за $90 млн (по информации «Копейки», актив был переоценен в два раза). Часть удачно вырученных денег — $50 млн — акционеры СРТ и решили вложить в аптечный бизнес. Чтобы не возиться с оформлением лицензии с нуля, в 2006 году они приобрели небольшую аптечную сеть «Янтра» (шесть аптек) и переименовали ее в А5.

Сетевая «фенечка»

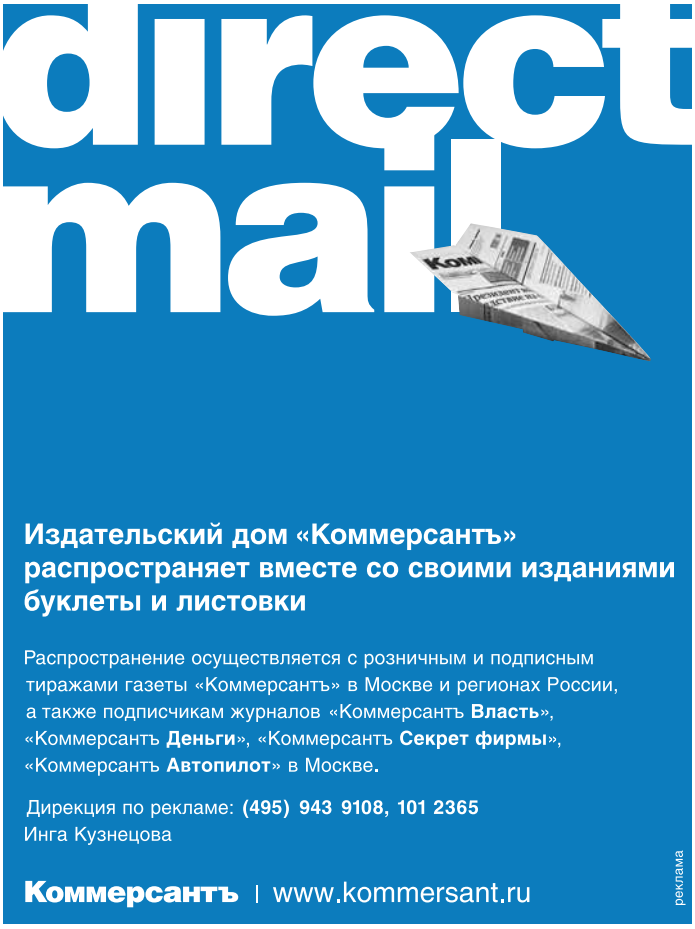
«МЫ С АКЦИОНЕРАМИ общаемся в реальном времени,— подчеркивает Владимир Кинцурашвили, для наглядности кивая на мобильный телефон.— К тому же они сами опытные люди в розничном бизнесе, и объяснять им ничего не нужно».

Незадолго до наступления 2007 года Кинцурашвили ехал по Кутузовскому проспекту и увидел плакат «Сдается в аренду». Претендентов на помещение площадью 500 кв. м в доме, где когда-то жил Леонид Ильич Брежнев, было немало. Некоторые изучали вариант с ноября. У создателей А5 на принятие решения ушло всего два дня. Их не остановила ни необходимость оплатить аренду в мертвый период новогодних праздников, ни то обстоятельство, что рядом уже располагалась аптека «36,6».

Решение и впрямь очевидное, только вот за полтора десятка лет развития сетевой аптечной розницы оно еще никому не далось

Теперь Кинцурашвили с удовольствием проводит экскурсию по просторной аптеке, где помимо 15 тыс. препаратов (в ассортимент средней аптеки входит 5–6 тыс. наименований) нашлось место фитобару, «Клубу А5», где производители проводят презентации для посетителей, и другим излишествам. А в воздухе витает едва уловимый апельсиновый запах. К слову, отдушку для А5 разработала компания «Аромамедиа», которая занималась ароматизацией аэропорта Сочи к приезду делегации МОК в феврале 2007 года. «Люди не ограничивают себя в затратах,— замечает генеральный директор маркетингового агентства DSM Group Александр Кузин.— Они ищут разные „фенечки" и „бантики". Это не ключевой фактор, но может помочь в привлечении клиентов».

Пока покупателей в аптеке немного. Но при этом Владимир Кинцурашвили утверждает, что ее выручка из-за высокого среднего чека (богатство выбора провоцирует людей на крупные покупки) уже в первый месяц работы составляла 200 тыс. руб. в день, или $5400 на кв. м в год. Сам по себе показатель не слишком высокий — например, аптекам «Здоровые люди» 1 кв. м приносит $9800 в год. Однако не будем забывать, что аптека на Кутузовском у А5 работает всего несколько месяцев. Минимальная норма прибыли по итогам года, по прогнозу Кинцурашвили, составит 20%. Таким образом инвестиции в аптеку должны окупиться в течение трех-пяти лет.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Сеть А5 старается предлагать качество брэндированных аптек по невысоким ценам

Впрочем, создать фармацевтически-апельсиновый рай в отдельно взятой торговой точке проще, чем выстроить федеральную аптечную сеть. А ведь именно этого ждут от Кинцурашвили акционеры, и (если вспомнить их оперативность) в весьма короткие сроки.

Не по плану

К ОКТЯБРЮ 2008 ГОДА А5 должна насчитывать 300 аптек, иметь оборот $200 млн и контролировать 5% российского рынка фармацевтической розницы. Для сравнения, по итогам 2006 года доля лидера отрасли — «Аптек 36,6» — составляла 4,6%. «Заявка А5 очень серьезна,— отмечает Александр Кузин.— При нынешней динамике рынка через год она должна попасть в тройку лидеров, обойдя таких серьезных конкурентов, как „Фармакорм" и „Имплозия"».

Столь стремительный рост Кинцурашвили планирует обеспечить не за счет слияний и поглощений, а благодаря открытию собственных аптек — иными словами, используя тот самый метод, который ему не дали применить в «Докторе Столетове». «Все лучшие аптеки уже или выкуплены, или готовы продаваться по завышенным ценам, или не продаются вообще»,— замечает Мария Денисова, генеральный директор ГК «Ремедиум», занимающейся сбором и анализом информации о фармацевтическом рынке. Практика показывает, что готовые аптеки сегодня могут стоить в три-четыре раза дороже построенных с нуля. Кроме того, зачастую новым владельцам приходится все равно дополнительно инвестировать в их ремонт и переоснащение, что делает разницу еще внушительнее.

Но инвесторы готовы платить за скорость: чтобы не отстать в «гонке преследования», лидеры отрасли не отказываются от M&A. В прошлом году сеть «36,6» купила 19 региональных сетей, объединяющих в общей сложности 352 аптеки, а «Ригла» — «Аптечную сеть $О_3$», насчитывающую 146 торговых точек. Догнать их А5 вряд ли удастся: в 2006 году сеть собиралась открыть 20 аптек — на деле достичь этой цифры удалось лишь в феврале 2007 года. На начало мая нынешнего года вывеска А5 красовалась на 30 аптеках, но и этого недостаточно — по исходному плану, к концу 2007 года количество аптек в сети должно перевалить за сотню.

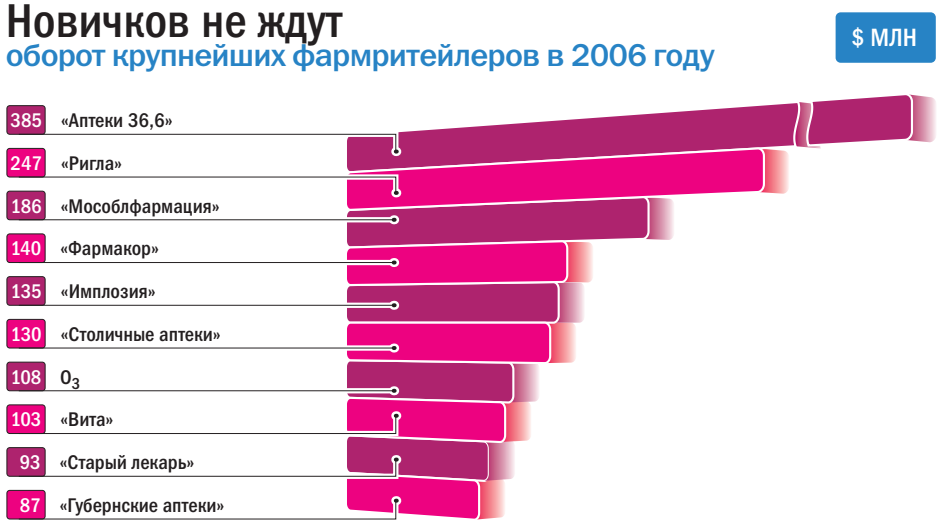
Двойные стандарты

ОТСТАВАНИЕ В ТЕМПАХ ОТКРЫТИЯ новых аптек особенно опасно в связи с планами компании продавать товары дешевле конкурентов. При средней розничной наценке на лекарства в 30%, А5 предлагает цены ниже в среднем на 15%. За счет чего сеть сохранит конкурентоспособную рентабельность? Стратегия Владимира Кинцурашвили — за счет более низких цен повышать оборот, за счет большого оборота выбивать более выгодные условия у поставщиков.

Если верить Кинцурашвили, условия поставок у А5 и так неплохие, правда, пока это заслуга скорее самого менеджера,

Новичков не ждут

оборот крупнейших фармритейлеров в 2006 году



Источник: DSM Group

чем оборота его сети. «Со всеми поставщиками мы имеем те же условия сотрудничества и по отсрочкам платежа, и по ценам, как и у других ведущих сетей,— утверждает Владимир Кинцурашвили.— В нас верят, видят потенциал и пока, можно сказать, дают аванс».

Но беда в том, что производители с А5 напрямую не работают. «Прямые договоры мы имеем всего с тремя фармритейлерами. Чтобы закупать напрямую у производителя, аптечная сеть должна выполнять необходимые условия по объему закупки, то есть иметь достаточный масштаб операций»,— поясняет Любовь Сиземова, директор по продажам и маркетингу компании «Нижфарм». Из-за небольшого объема продаж А5 вынуждена закупать товар у дистрибуторов, которые, по словам Александра Кузина, «съедают» 15–20% маржи.

Другая затратная статья аптечного бизнеса — персонал: на оплату труда уходит порядка 10% оборота. На этой статье Кинцурашвили не собирается экономить.

Кроме того, значительная часть расходов — это аренда торговых площадей. Так, у сети «36,6» на нее приходится 5–6% выручки. Но и здесь резервы для экономии А5 вряд ли изыщет. Хорошо еще, что аренда растет не с такой сумасшедшей скоростью, как цены на саму недвижимость. По данным аналитиков Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko, в среднем по Москве арендная ставка за 2006 год увеличилась на 9%. Но не везде ситуация столь радужна. Аппетиты владельцев торговой недвижимости в наиболее привлекательном Центральном округе столицы растут гораздо быстрее: за тот же период 1 кв. м здесь подорожал на 60% — до $1946 в год. Быстрее всего дорожают магазины площадью от 100 кв. м, имеющие отдельный вход с улицы или расположенные в торговых центрах с высокой проходимостью (5–6 тыс. человек в сутки). А5 ищет именно такие помещения.

Поэтому А5 будет дискаунтером лишь отчасти. На лекарства повседневного спроса действительно ставится пятипроцентная наценка. Однако от 30% до 50% в ассортименте сети составляет дорогая парафармация, спрос на которую, по данным DSM Group, вырос в 2006 году на 14,5%. А на нее дисконта нет. «Какая разница, стоит препарат 18 тыс. или 17,5 тыс. руб.? — задается вопросом Владимир Кинцурашвили.— Это уже несущественно». Подобная «несущественность» и позволяет А5 занимать особую нишу между дешевизной и качеством, что, как надеется Кинцурашвили, принесет компании победу в гонке за лидерством.

«В идеале фармритейлеры мечтают о том, чтобы покупатели ходили по аптекам, как по продуктовым магазинам, и набирали лекарства корзинками,— говорит Даниил Сомов, управляющий партнер Retailer Group (владелец интернет-портала retailer.ru).— Но пока потребитель воспринимает аптеку с открытым форматом как нечто дорогое. А5 придется потрудиться, чтобы объяснить своим покупателям, что у них лекарства дешевле».

Самое же главное, чтобы при этом покупатель не заподозрил, что дешевле в А5 бывают в первую очередь таблетки от кашля и активированный уголь. Иначе столпотворения в благоухающих апельсином залах может и не случиться. СФ

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

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

Лучшие статьи журнала «Секрет фирмы» о маркетинге

В магазинах и на сайте www.piter.com

Коммерсантъ ПИТЕР

реклама

Увеличить выручку от продажи музыки мобильному контент-провайдеру Infon мешают несговорчивые правообладатели и пираты. Есть ли выход?

Замкнутый ринг

текст: оксана царевская

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Кирилл ГОРЫНЯ

Как оценивались бизнес-решения
Члены жюри выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, которые далее обсуждались более детально. Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10). Далее вычисляется среднее арифметическое от проставленных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.

Лидер российского рынка мобильного контента компания Infon работает с сотней российских и зарубежных правообладателей. Если наши в основном продают отечественную музыку, то в музыкальных каталогах зарубежных компаний представлены как российские, так и иностранные хиты. Правда, путь последних на отечественный рынок мобильного музыкального контента куда тернистее.

Чтобы предлагать потребителям отрывки инструментальных композиций и песен в формате mp3, компания должна иметь не только авторские права на мелодию, но и смежные права, в частности на трансляцию мелодии в определенной аранжировке, в исполнении конкретной группы или певца. Получается, что контент-провайдер должен уплатить, помимо стоимости авторских прав (10–15% конечной цены композиции), еще 25%.

Из 10–24% выручки от продаж музыкальных композиций, которая остается в распоряжении контент-провайдера после расчетов с правообладателями и сотовыми операторами, треть идет на рекламу. «На то, что остается в итоге, сложно не только развиваться, но и вообще существовать»,— убежден генеральный директор Infon Кирилл Шрамко.

По его мнению, на смежные и авторские права не должно приходится более 30% цены композиции, тогда компании будет выгодно продавать иностранную музыку. Чтобы увеличить выручку от продажи музыки, Infon нужно убедить правообладателей снизить цены на смежные права.

Еще одна проблема — пираты. По оценкам J'son & Partners, они отнимают у игроков рынка мобильного контента около 18% выручки. Как с ними бороться?

Эти проблемы были вынесены на обсуждение в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк решений». Мы получили 21 решение, из которых члены жюри выбрали пять лучших.

Автор проблемы

Кирилл Шрамко, генеральный директор Infon:

— Ценный совет дал Вадим Куц, предложивший в переговорах с правообладателями апеллировать к опыту крупнейших западных производителей. Например, когда автоконцерн Ford выходил на российский рынок, на первую модель Focus была установлена цена, которая позволила «оттянуть» клиентов у отечественного автопрома. Это было сделано с расчетом на будущую более дорогую модель.

Такая тактика смогла бы сработать и в нашем случае: существенное снижение цены позволило бы вытеснить пиратов и завоевать рынок. А уже потом, через год-два, привыкший приобретать лицензионные мелодии потре-

Кирилл ШРАМКО

Маргарита ЗОБНИНА

«На мировые музыкальные каталоги существует негласная олигополия: права на одну композицию разделены несколькими мейджорами»

битель будет покупать и более дорогие услуги. Кстати, похожая логика была и у Дмитрия Астафьева, когда он вспомнил ситуацию с дистрибуторами CD и DVD на российском рынке.

У Вадима Куца также было интересное предложение самим выступить в роли правообладателей. Смежные права на произведения некоторых артистов можно получить уже сейчас. Правда, в основном это касается российской эстрады.

Хорошие аргументы для переговоров с правообладателями предложил Виктор Жиляев. Действительно, правообладателю иногда стоит предлагать эксклюзивное партнерство. Особенно когда речь идет о ключевых региональных рынках. Также соглашусь, что иногда с правообладателями стоит говорить не о скидках, а о совместных бюджетах на продвижение их исполнителей. Такие примеры на отечественном рынке уже есть.

В присланных решениях были и неработающие идеи. Например, предложения, касающиеся альтернативной формы продажи музыкального контента — через киоски и скретч-карты. Эта идея не нова, и даже более того — она была проверена на практике и оказалась неудачной.

К сожалению, большинство читателей отвлеклось от главного, предпочтя давать общие маркетинговые советы. Татьяна Максимова оказалась единственной, кто решал саму проблему. Она очень точно выделила главную возможность оптимизировать структуру цены музыкального контента: не мучить правообладателей (их доля и так невелика), а сосредоточиться на отношениях с сотовыми операторами. Действительно, доля правообладателей в стоимости услуги не основная. А вот их вклад в создание услуги ключевой: переправить мелодию на телефон можно и без оператора, а вот купить мелодию можно только у правообладателя.

Думаю, стоит еще раз проанализировать проблему. На этот раз с точки зрения участия операторов в ценообразовании.

Сговорчивости операторов может способствовать и развитие социальных интернет-сервисов, которое в последнее время принимает характер цунами. В России наиболее популярными являются социальные сети «Мой круг», «Одноклассники» и др.

Не секрет, что сотовый оператор в качестве контент-провайдера может обслуживать лишь собственных клиентов. Чтобы стать полноценным участником рынка музыкального мобильного контента, оператору нужно получить доступ к остальным потребителям. И как раз на базе социальных сервисов такое проникновение возможно.

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	8,0	ТАТЬЯНА МАКСИМОВА	НПП «НАВГЕОКОМ»	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
2	4,7	ЕВГЕНИЙ ДУДАРЬ	«ДУДАРЬ И КО»	УЧРЕДИТЕЛЬ	МОСКВА
2	4,7	АЛЕКСЕЙ КУЗЬМИН	ЗАО «СМАРТГЕЙМЗ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
2	4,7	ВАДИМ КУЦ	«ЭНЕРГОН-ЦЕНТР»	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА
3	2,3	ОЛЕГ ДМИТРИЕВ	ЗАО «В-ЛЮКС»	РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА СЕТЕЙ КАБЕЛЬНОГО ТЕЛЕВИДЕНИЯ	МОСКВА

Практик

Кирилл Горыня, генеральный директор i-Free:

— Мне показалось, что некоторым читателям не хватило информации для решения проблемы. Кроме того, большинство предложений характеризуются странной логикой: договариваться с правообладателями бесполезно, поэтому сосредоточьтесь на чем-то другом — на новых сервисах, новых приемах продвижения уже существующих продуктов и т. д. Многие читатели предлагают маркетинговые ходы, которые уже давно работают, или, наоборот, такие, от которых уже отказались из-за их неадекватности реальным потребностям бизнеса.

К примеру, услуга «Подари мелодию другу», о которой довольно часто вспоминали читатели, существует на рынке уже пять лет, и на ней делаются честные 3–5% выручки. Но она никогда не сможет стать ключевым рыночным сегментом. Электронные книги, о кото-

ПОБЕДИТЕЛЬ

Максимова Татьяна,
менеджер по маркетингу НПП «Навгеоком»:

«Поведение выбранных компанией Infon „злодеев" — пиратов и мэйджоров — далеко не главная преграда к наращиванию продаж музыки. Для повышения привлекательности услуги можно попытаться уменьшить долю оператора связи. Сегодня он является каналом для доставки мелодии на телефон и для оплаты услуг контент-провайдеров. В идеале нужно постараться вовсе убрать сотового оператора из цепочки ценообразования. Уже сейчас можно попытаться:

1_Найти новые формы продаж „тяжелых" мелодий, которые станут дешевле для пользователя и будут обеспечивать более простую загрузку мелодий с меньшим количеством неудач. Не исключено, что таким способом продаж сможет стать через год-два продажа мелодий на SIM-картах. Такая система обеспечивает простоту покупки, оплаты и загрузки мелодии, что значительно расширяет целевую аудиторию.

2_Снизить стоимость мелодии для пользователя, обратив внимание на традиционно пиратский способ доставки мелодии — интернет. Это просто и дешево для пользователя, никак не ущемляет мэйджора и позволяет бороться с пиратами на их же поле».

С полным вариантом решения можно ознакомиться на сайте журнала **www.sf-online.ru**

рых также пишут многие читатели, достаточно новый и, бесспорно, очень нужный сервис. Однако количество потребителей этой услуги не превышает 10% общего числа потребителей рингтонов, так что она не может заменить mp3-треки. Сфокусироваться на этой нише для лидера рынка мобильного контента означает добровольно сократить свой бизнес.

Но было и несколько неординарных, интересных предложений. Например, мне очень понравилась идея Алексея Кузьмина, который предлагает создать новый канал продаж музыки за счет выпуска брэндированного mp3-плейера, доступного по цене, с удобным сервисом по приобретению и обновлению музыки. Загружать треки на такой плейер предлагается с помощью карт контент-провайдера. Но у этой идеи есть и очевидные минусы: это венчурный проект, требующий серьезных инвестиций. Кроме того, аналогов на российском рынке такому проекту пока нет, и к чему приведет эта идея, прогнозировать сложно.

У Евгения Дударя также было интересное предложение: вместо получения смежных прав на композиции зарубежных звезд самим стать правообладателями и записывать зарубежные хиты в исполнении отечественных артистов. Это может не только снизить затраты, но и стать дополнительным источником дохода.

С компанией Infon мы плывем в одной лодке, работаем в одних и тех же нишах и испытываем одинаковые трудности. Корни обсуждаемой проблемы в том, что на мировые музыкальные каталоги существует негласная олигополия: права на одну композицию разделены между несколькими мейджорами. Это касается подавляющего большинства популярного музыкального контента в США и Европе. Договариваться в итоге надо со всеми правообладателями из пятерки лидеров. А если заключить соглашение всего с одним-двумя правообладателями, доступный каталог сократится в 10–15 раз из-за потери особо популярных композиций, права на которые разделены всей пятеркой.

И все-таки договариваться с правообладателями надо. Но нужно находить компромиссы, которые устраивают не отдельно компанию Infon или i-Free и, скажем, Sony BMG, а рынок в целом. Первая заметная попытка изменить ситуацию была предпринята месяц назад: один из лидеров музыкального рынка компания EMI Group предоставила значительную часть своего каталога без DRM-защиты (система защиты аудиофайлов от копирования) для продажи в интернет-магазинах и, в частности, магазине iTunes, который принадлежит корпорации Apple.

Теоретик

Маргарита Зобнина,
ведущий аналитик iKS-Consulting:

— Решение Евгения Дударя понравилось мне логикой и структурированностью ответа. Фактически он предложил применить основной принцип восточных единоборств: использовать силу противника для своей победы. В данном случае превратить врагов в союзников и вместе извлекать выгоду из сотрудничества. В качестве интересной находки можно отметить идею перезаписи зарубежных фонограмм — без нарушения авторских прав, но снижая отчисления исполнителям.

У Олега Дмитриева есть интересные идеи по поводу новых услуг и кооперации с салонами сотовой связи и операторами. Отношения с этими участниками рынка очень важны для контент-провайдера, поэтому их нужно активнее вовлекать в совместные акции, направленные на развитие рынка.

Оторванной от реальности кажется идея сделать основным каналом продаж музыкального контента интернет, ведь этот сегмент плотно занят пиратами и конкурентами, выросшими в этой среде. По данным RIAA, в США продажи музыки через интернет и мобильные сети находятся примерно на одном уровне — $878 млн и $775 млн соответственно. При этом мобильные каналы опережают интернет-сегмент по показателям роста.

Кроме того, отказ от таких рекламных витрин, как телевидение и печатные СМИ, равносилен снятию товара с полок. Ведь мобильный контент — импульсная покупка, совершаемая за пару минут после показа рекламы на ТВ.

На мой взгляд, пиратство — самая больная тема в области цифрового музыкального контента. Но бороться с ним силовыми методами бесполезно, поскольку пользователь все равно будет идти туда, где ему удобнее и дешевле. Так что выход один — конкурировать.

Можно отстраиваться от пиратов по таким характеристикам, как качество музыки и удобство доступа. В мировой практике уже есть движение в эту сторону: смог же глава компании Apple Стив Джобс убедить некоторых правообладателей отказаться от системы DRM, чем значительно облегчил потребление музыки для клиентов сервисов Apple и пользователей iPod.

И конечно же, нужно снижать цену за счет операторов. СФ

Ценные советы по сложным проблемам

В своей бизнес-практике вы наверняка сталкиваетесь с проблемами, которые по тем или иным причинам не можете решить самостоятельно. Помочь найти выход из сложных ситуаций или просто дать совет могут другие практики или консультанты в рамках нашего проекта «Банк решений». Чтобы получить помощь представителей делового мира, вам достаточно прислать краткое описание своей проблемы в редакцию «Секрета фирмы» по электронной почте idea@sf-online.ru

classified

покупаем

Банк 4119476

продаем

Банк 4119476

юридические услуги

Юридическое сопровождение сделок 941-0713

недвижимость

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

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

Все о качественной дистрибуции и управлении филиалами.
Более 2000 компаний используют наши методики. Юнит-Консалтинг: www.unitcon.ru

БИЗНЕС-НЕДВИЖИМОСТЬ В Г.ЧИТА

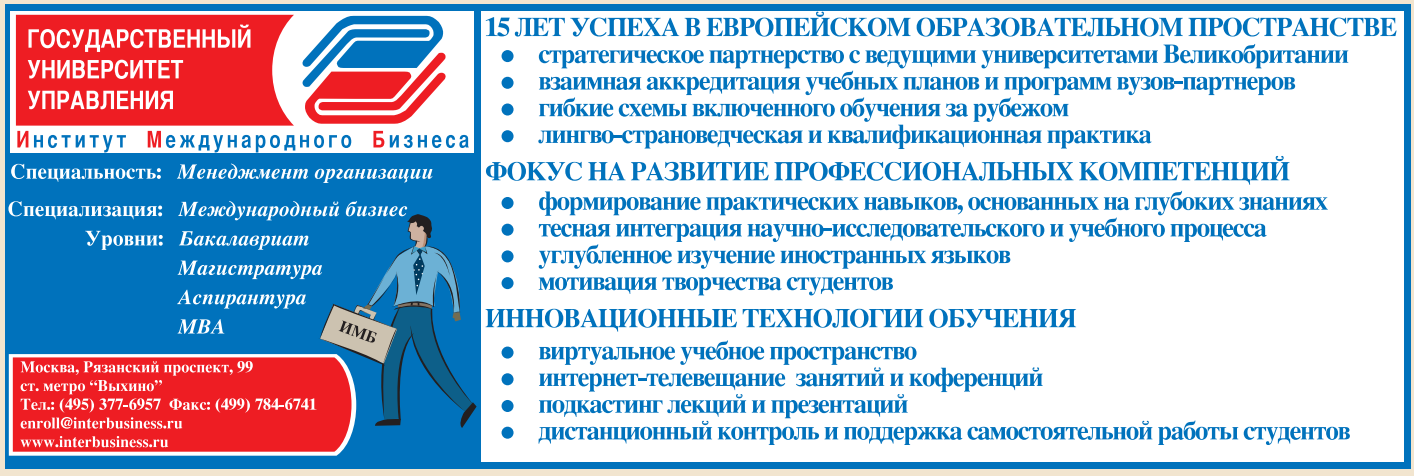
Уникальное предложение для компаний, нацеленных на региональную экспансию и развитие своей торговой сети.
Помещение общей площадью 1500 кв.м, возможна долгосрочная аренда, центр города, оживленное место, удобное расположение относительно центральной площади города, железнодорожного и автовокзала.
Удобная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

8 (3022) 41-70-05, 41-70-43, 8-914-474-0642 (Алексей Сергеевич)
tdarbat@inbox.ru , arbat@mail.gin.su

Приглашаются инвесторы для долевого строительства торгово-делового центра в г. Набережные Челны

Подробную информацию можно узнать на сайте: union-center.narod.ru и по телефонам (8552) 34-19-75; (8552) 34-39-84

по вопросам размещения в рубрике classified
обращайтесь по тел.:
(495) 960-3128, 797-3171, 960-3118, 943-9125, 943-9108



Реклама

Свою внутреннюю бизнес-технологию маркетинговое агентство Connexions готово превратить в коммерческий продукт и выпустить на рынок. Осталось только взвесить, как лучше это сделать, да и нужно ли.

Менеджмент на конвейер

текст: оксана царевская

В 2002 году Connexions подрядилось обслуживать бонусную программу Marlboro Miles. В числе прочего в задачи агентства входили организация «горячей линии» для покупателей сигарет Marlboro и контроль ее работы.

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Пока что Александр Гайкалов отказывает компаниям, желающим приобрести бизнес-технологию агентства

Как водится в таких случаях, Connexions подготовило сценарий для аутсорсингового call-центра (алгоритм, по которому должны действовать операторы, отвечая на звонки участников акции). Однако сценарий оказался настолько сложным, что в call-центре агентство попросили «написать» интерфейс рабочего места оператора.

«Теперь та наша идея кажется совсем простой. Фактически мы „написали" для операторов веб-сайт, который позволял осуществлять полную поддержку участников программы,— вспоминает управляющий партнер Connexions Александр Гайкалов.— Самым же интересным открытием оказалась возможность следить за действиями операторов в режиме онлайн».

Очень скоро в Connexions сообразили, что таким образом можно контролировать не только операторов call-центров, но и другой персонал, задействованный в проектах. Технически не было никакой разницы, куда «подавать» интерфейс — на монитор оператора call-центра, на экран компьютера стойки регистрации события или на экран коммуникатора промоутера, работающего с потребителями в «поле» (торговой точке, кафе, клубе или на улице). При этом сервер с данными находится в защищенном data-центре, с которым менеджер проекта может работать, не выходя из своего офиса. Решение оказалось очень удачным и со временем доросло до бизнес-технологии, получив название 3CM+ (Connexions Call Center Management Plus).

Контролируй это

В CONNEXIONS УВЕРЕНЫ, что операторы call-центров и промоутеры — самые слабые звенья в цепочке маркетинговых коммуникаций, которую строит агентство для заказчика. С одной стороны, эти люди находятся ближе всех к потребителю, и именно от их работы зависит качество установленного контакта, а в итоге всего проекта. С другой стороны, работа операторов и промоутеров оплачивается, как правило, по времени, поэтому они мало ориентированы на конечный результат. «Если мы не готовы доверять этим людям, значит, мы должны уметь их контролировать»,— делает вывод Гайкалов.

Для каждой группы сотрудников, участвующих в проекте, в агентстве разработаны жесткие сценарии и установлены ключевые показатели, по которым можно проверять качество их работы. Причем контроль и управление осуществляются дистанционно.

Например, чтобы перейти от вопроса к вопросу, оператор call-центра должен кли-

кать по соответствующим пунктам меню. По этим кликам отслеживается логика выполнения сценария. Если она нарушается, менеджер проекта сразу это видит. Он может проанализировать подозрительное интервью, прослушать запись разговора либо поговорить с оператором и тут же исправить ситуацию: скорректировать сценарий или провести дополнительный тренинг.

Промоутер, собирая информацию и раздавая призы потребителям в торговой точке или на улице, также находится под присмотром. Он использует коммуникатор со специальным интерфейсом, с помощью которого фиксирует свои действия и заполняет анкеты потребителей. Эти данные посредством мобильной связи передаются в офис агентства. По ходу мероприятия менеджер следит за действиями «полевого» персонала на расстоянии и в случае необходимости корректирует их. По словам Александра Гайкалова, доля ошибок промоутеров при такой технологии сбора данных не превышает 5%. Для сравнения: в обычных «бумажных» кампаниях, когда контрольный этап возможен лишь по окончании акции, этот показатель достигает 40%.

В распоряжении руководителя проекта не только текущая информация о действиях операторов или сотрудников в «полях». Он в состоянии оперативно контролировать исполнение плана в целом. Имея доступ к информации о полученных результатах и текущих расходах, руководитель формирует промежуточные балансы. Если какие-то ключевые показатели не соответствуют плановым, он может тут же приостановить проект, изменить сценарий, провести дополнительную сегментацию базы данных, заменить промоутеров или даже call-центр.

Немаловажно, что оперативный доступ к контрольным показателям проекта может иметь и клиент, по чьему заказу ведется маркетинговая кампания. Например, при обзвоне потребителей (так называемый исходящий телемаркетинг) заказчик видит на экране своего компьютера стоимость контакта, процент использования базы данных и прогноз количества результативных звонков. В условиях «горячей линии» заказчику доступны: личные данные звонящих потребителей, соотношение реального и прогнозируемого количества звонков, ожидаемый бюджет проекта.

Продать нельзя оставить

«В СУЩНОСТИ 3CM+ — это воплощение оруэлловского Старшего Брата»,— говорит Гайкалов. Такой подход агентства к управлению проектами не остался без внимания со стороны партнеров и заказчиков. За последний год интерес к решению 3CM+ проявили несколько компаний, в том числе украинское представительство Philip Morris и российское подразделение коммуникационного агентства ARC. Правда, Connexions вынуждено было всем отказать.

Проблема в том, что 3CM+ не является самостоятельным программным продуктом, это внутренний бизнес-процесс, поддерживаемый рядом ИТ-решений. На счету агентства около 100 проектов, реализованных по этой технологии, и для каждого из них разрабатывался свой сценарий, создавалось хранилище данных, адаптировались операторские интерфейсы. «Нельзя же выставить на продажу архивные папки с проектами»,— объясняет Гайкалов. Чтобы сделать из бизнес-технологии Connexions коммерческий продукт, необходимо ее стандартизировать, превратив в понятное и легко настраиваемое ИТ-решение. Но как это лучше сделать?

Александр Гайкалов видит два возможных пути коммерциализации своего внутреннего продукта. Агентство может самостоятельно довести решение до ума (получить авторские права на бизнес-технологию, дописать ПО, зарегистрировать торговую марку), а дистрибуцию и внедрение отдать партнерам-консультантам.

Правда, такой путь Гайкалов считает наиболее затратным и рискованным. По его подсчетам, только самостоятельное «дописывание» ПО потребует как минимум два человеко-года (или около $50 тыс. в виде годовой зарплаты двух хороших программистов). Не меньше затрат уйдет на тестирование программы. А если учесть время менеджеров Connexions, которые будут сопровождать разработку ПО, а также расходы на юристов и экспертов, то итоговая сумма затрат может превысить $200 тыс.

В Connexions не забывают о своей основной деятельности и хотели бы избежать непрофильных расходов. «Можно сделать по-другому: привлечь в качестве партнера ИТ-компанию, которая реализует наши идеи на базе собственных разработок или имеющихся на рынке ИТ-продуктов,— рассуждает Гайкалов.— А мы могли бы зарабатывать на консалтинге и внедрении своей технологии». В таком случае упаковкой бизнес-технологии в «коробку» будут заниматься профессионалы, а финансовые затраты и, следовательно, риски будут разделены. Правда, в этом случае агентству придется проститься с правом на торговую марку.

По оценкам Александра Гайкалова, сегодня на рынке нет недорогих и проверенных практикой ИТ-решений, сравнимых с возможностями бизнес-технологии Connexions. Покупка CRM-систем, включающих в себя блоки по управлению call-центрами, не по карману небольшим маркетинговым и рекламным агентствам. А в практике крупных компаний нередки случаи неудачного внедрения дорогих информационных систем, поэтому состав потенциальной целевой аудитории будущего продукта Connexions довольно широк. В него попадают не только директ-маркетинговые агентства, но и компании-производители. Не исключено, что, если Connexions откажется от выпуска коммерческой версии 3CM+, со временем эта аудитория достанется более решительным конкурентам.

У идеи коммерческого использования бизнес-технологии Connexions есть и минус: ее тиражирование может негативно повлиять на рыночные позиции агентства. Ведь эта бизнес-технология является конкурентным преимуществом Connexions, и во многом благодаря ей агентство имеет репутацию новатора.

Получается, что у Connexions есть ценный внутренний продукт — его бизнес-технология, которую компания готова выпустить на рынок. Однако пока не понятно, какую именно тактику его коммерческого использования выбрать. Да и стоит ли вообще за это браться. СФ

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 01.06.07. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 11.06.07, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

Владимир ШУТОВ
Москва

Кликнуть инвестора

Что следует учитывать в бизнес-плане интернет-портала? Как привлечь инвесторов и рекламодателей?

Разрабатывая бизнес-план для интернет-портала, нужно четко определить сроки создания программного обеспечения и контента. Для многих предпринимателей создание сайта и его дизайна становится самоцелью — подготовка шедевра превращается в длительный труд. Как правило, для запуска и привлечения аудитории требуется не менее трех-шести месяцев. Имейте в виду: инвесторов и рекламодателей интересует уже раскрученное доменное имя с высокой посещаемостью. Зарегистрируйтесь в нескольких каталогах, выведите сайт на первые строчки в поисковиках — и на начальном этапе у портала будет около 5–10 посетителей в день. Кроме того, в расходной части бизнес-плана нужно учесть, что для поддержания интернет-портала требуются авторы, модераторы и прочий обслуживающий персонал. Выйти на окупаемость вы сможете не ранее чем через 9–18 месяцев. Деньги за показы и клики принесут партнерские программы контекстной рекламы — Google AdSense, «Яндекс.Директ», «Бегун». А когда посещаемость сайта достигнет хотя бы 1000 человек в день, можно начинать искать другие варианты размещения платной рекламы. Платить налоги с этих доходов можно как физическое лицо — по ставке 13% (глава 23 НК РФ). Однако если вы намерены привлечь инвесторов и продать сайт с ежемесячным доходом выше $500, то лучше задуматься о юридическом оформлении бизнеса. Наиболее подходящие формы — индивидуальный предприниматель или общество с ограниченной ответственностью, для них возможно применение упрощенной системы налогообложения в соответствии с главой 26.2 НК РФ. Но следует также учесть, что интернет-портал, оформленный как ООО, можно будет продать инвестору дороже.

Павел МОЖАРОВ
Москва

Ворота в рекрутинг

Чему надо научиться, чтобы стать хорошим рекрутером?

Диплом рекрутера не дают ни в одном университете, научиться профессии можно на курсах или тренингах. То есть все профессиональные секреты придется постигать на практике. Поэтому рекрутеру для начала неплохо было бы получить опыт работы в какой-нибудь индустрии. Кроме того, хороший специалист должен обладать навыками продаж — ему придется продавать заказчику сначала услуги своего агентства, а потом — кандидатов. Рекрутеру придется быстро погрузиться в корпоративную культуру компании, понять, кто ей действительно нужен, а также выяснить реальные требования к потенциальным сотрудникам, которые часто бывают неопределенными. В подборе персонала очень важны связи: чтобы найти подходящих кандидатов, нужно не только давать объявления и работать с интернетом, но и посещать различные профессиональные выставки и конференции. Рекрутер должен уметь быстро и точно оценивать соискателей, которые зачастую преувеличивают свои достижения. Наконец, имеет смысл развивать устойчивость к стрессам, поскольку на рынке попадаются невоздержанные соискатели, а порой и заказчики. И быть готовым «бегать» за клиентом, затягивающим оплату заказа.

Надир ГАРАЕВ
Оршанское РПО, Республика Марий Эл

О пользе соли

Производим черную соль. Многие покупают ее, считая полезной. Стоит ли в рекламе обыгрывать это мнение?

Мнение покупателей, даже если оно не имеет никаких оснований, дает вам серьезный козырь: вы знаете, чего ждут от вас потребители. И было бы правильно максимально использовать это преимущество. Лучше всего заручиться экспертным заключением, где подтверждается, что в определенных количествах соль необходима и полезна для здоровья. Возможно, нелишним было бы все-таки провести и дополнительное исследование производимого вами продукта: согласно найденным корреспондентами **СФ** данным, черная соль содержит такие элементы, как йод, калий, кальций, медь, цинк и другие. Подтверждение этих сведений дало бы вашему продукту несомненное маркетинговое преимущество. Другой способ — не говорить о пользе черной соли напрямую, а сделать акцент на том, что это традиционный продукт для вашего региона, испокон веков производящийся жителями сельской местности. Подобному позиционированию способствует и название вашего продукта — «Бабушкина соль». Апеллирование к традиции вызовет ассоциации второго уровня, связанные с натуральностью производимого продукта, а в конечном счете и с его полезностью.

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

реклама

Приобрести скретч-карты Вы можете:

в редакции ИД «Коммерсантъ»
тел.(495) 721 28 82,
www.kommersant.ru

в курьерской службе доставки «Москартсервис»,
тел.(495) 105 88 93,
www.cardservice.ru

Подписка за минуту.

Просто купите скретч-карту, сотрите защитный слой, активируйте карту на сайте www.kommersant.ru или по телефонам: 8 800 200 2556 (бесплатный звонок из любого региона РФ), (495)721 28 82 — и Вы подписаны!

Скретч-карты — быстрый и удобный способ подписаться на издания ИД «Коммерсантъ»: газету «Коммерсантъ», еженедельник «Коммерсантъ Власть», еженедельник «Коммерсантъ Деньги», ежемесячный журнал «Коммерсантъ Автопилот», деловые издания в пакете «Коммерсантъ Плюс» (пакет «Коммерсантъ Плюс» включает газету «Коммерсантъ», еженедельники «Коммерсантъ Власть» и «Коммерсантъ Деньги»). Скретч-карты выпускаются сроком подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Коммерсантъ

СОВРЕМЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ И ПОСЛЕДСТВИЙ РАБОТЫ WAL-MART — КРУПНЕЙШЕЙ ИЗ МОНСТРУОЗНЫХ СЕТЕЙ МИРА — НАПИСАНО ГЛАВНЫМ РЕДАКТОРОМ ПОПУЛЯРНОГО ДЕЛОВОГО АМЕРИКАНСКОГО ЕЖЕМЕСЯЧНИКА FAST COMPANY ЧАРЛЬЗОМ ФИШМАНОМ. НУЖНЫ ЛИ ДРУГИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ? текст: максим котин

Дефект Wal-Mart

Эффект Wal-Mart
Ч. ФИШМАН

М.: ВЕРШИНА, 2007
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 320 С.

Русское издание The Wal-Mart Effect поражает воображение — достаточно открыть книгу на любой странице.

Набирать текст жирным шрифтом — это, безусловно, прорыв в книгоиздательском бизнесе. Сильно способствует увеличению расхода бумаги. Правда, у автора инновационного приема могла быть только одна цель — сделать так, чтобы книгу никто никогда не прочитал, поскольку невозможно прочитать 300 страниц текста, набранного, как говорят дизайнеры, «болдом».

Я бы не удивился, узнав, что такие инновации спонсировала сама Wal-Mart. Сеть хотя и не работает в России, но явно этого хочет: за четыре месяца этого года она уже зарегистрировала у нас две частных марки (всего же на территории страны оформлены права на 42 ее товарных знака). Зачем же заранее портить пиар апокрифом, написанным независимым журналистом, да еще и главным редактором модного делового ежемесячника Fast Company? Тем более что в 2005 году этот журналист получил премию за заметку о маринованных огурцах, где расследовал истории разорения поставщиков великого и ужасного детища Сэма Уолтона.

Сэм Уолтон, основатель Wal-Mart, когда-то сам развозил женские трусы по своим магазинам. Потом, будучи уже миллионером, ездил на стареньком грузовичке и даже ввел в компании практику субботних сборищ, на которых вместе со всеми исполнял некую «кричалку-вопилку». Эти и другие почти библейские истории можно прочитать в автобиографии Уолтона «Сделано в Америке». Но кто знает, какой компанию даже тогда видели ее партнеры и клиенты? Да и со времени смерти Уолтона Wal-Mart изменилась, превратившись из вызывающего восхищение лидера в непостижимого монстра, который способен обрушить цены на никель на Лондонской бирже, перейдя на закупку товаров, использующих более дешевые материалы.

Миссия Wal-Mart — снижать цены до пределов возможного, а чаще всего — еще ниже. Эффект от этого стремления компании, которая сильна одним своим масштабом, феноменален. Сотрудники Wal-Mart предпочитают приносить на работу ручки из дома, чтобы не наживать неприятности, заказывая их и «транжиря» деньги компании. Из десяти крупнейших поставщиков Wal-Mart за 1994 год половина обанкротились. Одно из исследований показало, что в течение пяти лет один магазин Wal-Mart создает 300 новых рабочих мест, а 250 уничтожает (за счет разорения конкурентов). Ценовое давление Wal-Mart на поставщиков вынуждает их закрывать американские фабрики, переводить производства в Азию, да и там не сильно заботиться о работниках, безопасности и окружающей среде, поскольку Wal-Mart не готова «интернационализировать издержки». «Каждый раз, когда вы видите улыбающийся талисман Wal-Mart, одного из рабочих на фабрике пинают в живот»,— цитирует Фишман производственного эксперта Шерри Форд.

Но Чарльз Фишман — это вам не автор No Logo Наоми Кляйн. Нет цели вспороть живот эксплуататорам китайских девочек-подростков. Есть цель разобраться в том, что происходит. Причем не только с Wal-Mart или даже с розничной торговлей, а с глобальной мировой экономикой (хотя сам главред Fast Company, «копая» под Wal-Mart, к этому, возможно, вначале и не стремился). А если учесть, что книга еще и попросту хорошо написана, насилия над собой не избежать — приходится читать, несмотря на шрифт. СФ

Коммерсантъ

«Коммерсантъ» напишет про тебя*

Издательский дом предлагает услуги по разработке, выпуску и распространению корпоративных газет и журналов

*А еще мы продаем рекламу в ваши издания

издательский СИНДИКАТ

125080 Москва
ул. Врубеля, 4 стр. 1
тел. 943-9774, 943-9164
is@kommersant.ru

Реклама

принципы

Александра Глуся

Председатель совета директоров **«Nemiroff холдинг»** работает в **Москве и Киеве,** живет с семьей в **Будапеште** и навещает родителей в **Немирове.** А водка под брэндом Nemiroff и вовсе продается по всему миру. Главное — всегда и везде быть вовремя на своем месте.

Глупо **создавать себе кумиров.** Поэтому для меня и нет кумиров в бизнесе. По крайней мере какого-то одного. Есть скорее собирательный образ, по которому ты сверяешь свои поступки. Нас ведь всех учили чему-то в детстве, в семье, в школе. Так что есть представление о том, что хорошо и что плохо.

Невозможно **начинать бизнес без креатива.** Но когда переходишь в масштаб крупного бизнеса, одного креатива мало: бизнес начнет «тонуть» без расчета, планирования, стратегии, четкой организации. То есть без системы. Нужное соотношение креатива и системы зависит от характера бизнеса и его размера. Хотя, конечно, всегда хочется идеала — получить синергию от системы, помноженной на креатив.

Система **сама по себе не делает бизнес успешным.** Бывают разные ситуации: скажем, у тебя 17 проверок в месяц, и бизнес парализован. Или когда несешь серьезные потери на рынке. Тут становится важной роль лидера. Люди поверят тебе, если разделяют твою систему ценностей и видят, как ты ведешь себя с партнерами, конкурентами, сотрудниками, государством, наконец. Именно на реальных поступках строится харизма лидера, а не выражении лица, по которому подчиненные пытаются угадать, в каком он сегодня пребывает настроении.

Каждая **организация несет отпечаток достоинств и недостатков своего руководителя.** Вопрос лишь в том, что оценивать как достоинство или недостаток. Я, например, сторонник системного подхода, поскольку формализованность бизнес-процессов уменьшает вероятность ошибок его участников. Для кого-то из подчиненных это мой недостаток. Но если мы идем к одной цели, должно быть единоначалие.

Вечный вопрос: **кто полезнее для организации — таланты или «солдаты»?** Тут все зависит от функций подразделения: где-то нужны таланты, а где-то — и «солдаты». Неэффективно делать из креативных людей простых исполнителей. И задача руководителя — построить систему, которая не ломает человека, а позволяет реализовать достоинства каждого. Мне, наверное, все же комфортнее работать с талантами.

Уже на собеседовании **можно понять, кто есть кто.** Если кандидат готов на все, это настораживает. Лояльность далеко не единственное ценное качество специалиста. Простить-то можно все, но плохо, если человек не решает проблемы, а сам становится проблемой для компании.

Бизнес-среда **стремительно меняется, и слава богу.** Были времена, когда серьезной проблемой был недостаток оборотных средств. Сейчас на рынке достаточно финансовых инструментов, которые решают этот вопрос. Гораздо серьезнее проблема с кадрами, особенно с топ-менеджерами, но она вечная. И не только у нас.

На Украине **и в России бизнес-среды практически не различаются.** Разница чувствуется на макроуровне. На Украине рынок более структурирован: если еще четыре года назад 60% рынка контролировали примерно 50 компаний, то сегодня 90% рынка держат десять брэндов. Уменьшилось и количество нелегальной водки, где-то до 15–18% рынка. А в России, согласно мнению некоторых экспертов, доля контрафактной водки — более 50%. На это указывает простое сравнение объемов произведенной продукции с магазинными продажами.

В бизнесе **неприемлемо то же самое, что и в жизни.** Считаю, категорически нельзя идти на сделки с совестью. То же и в бизнесе — нечистоплотность не окупается. Даже если кажется, что один не очень красивый поступок принесет пользу делу,— это иллюзия, и опыт это доказывает. Вы ведь сами выбираете, кого позвать в гости, а кого нет? Здесь то же самое: мы сами выбираем основы, на которых строим свой мир. СФ

записал *Владимир Гендлин*

читайте в следующем номере

(в продаже с 21 мая)

частная практика

Разочаровавшись в контрактном производстве, «Кристалл» пытается запустить несколько собственных марок. Но сделать их заменой «Путинке» и «Гжелке» вряд ли успеет

идеи

Мировой рынок нейротехнологий уже сегодня достигает $100 млрд в год. Какие возможности несет новая рыночная ниша бизнесу?

лаборатория

Конкуренты регулярно обескровливают эти компании, но они не теряют присутствия духа и продолжают воспитывать лучших менеджеров в своих отраслях. «Секрет фирмы» представляет лучшие кадровые школы России

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

Секрет фирмы

Самая широкая в сегменте линейка ультрасовременных двигателей Ecotec – от 105 до 280 л.с. Инновационная система шасси IDS Plus. Кузов SAFETEC, комплекс систем активной безопасности и уникальная система травмобезопасных педалей PRS. Сиденья Multicontour с регулировками в 8 направлениях и вентиляцией. Возможность выбора любого варианта комплектации. Он не знает компромиссов.
Opel Vectra от $ 21 990*.

GM ASSISTANCE помощь на дорогах

GM FINANCE автокредитование

Программа автокредитования GM Finance.
Подробности на горячей линии Opel.
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998 г.

www.opel.ru

Горячая линия Opel: 8 800 200 0046
Звонок по России бесплатный

* Рекомендованная цена производителя. Оплата производится в рублях по курсу ЦБ РФ на день оплаты.