

Почему основатель Google Сергей Брин не пользуется Windows с. 14

Зачем Nestle оздоравливает имидж, если у нее все шоколадно с. 18

Как превратить компанию-троглодита в эффективную организацию с. 52

\$40 млн
потратила американская
Valve Corporation на создание
легендарной компьютерной
игры Half-Life 2. Российским
разработчикам такие деньги
только сняться с. 26

Секрет фирмы

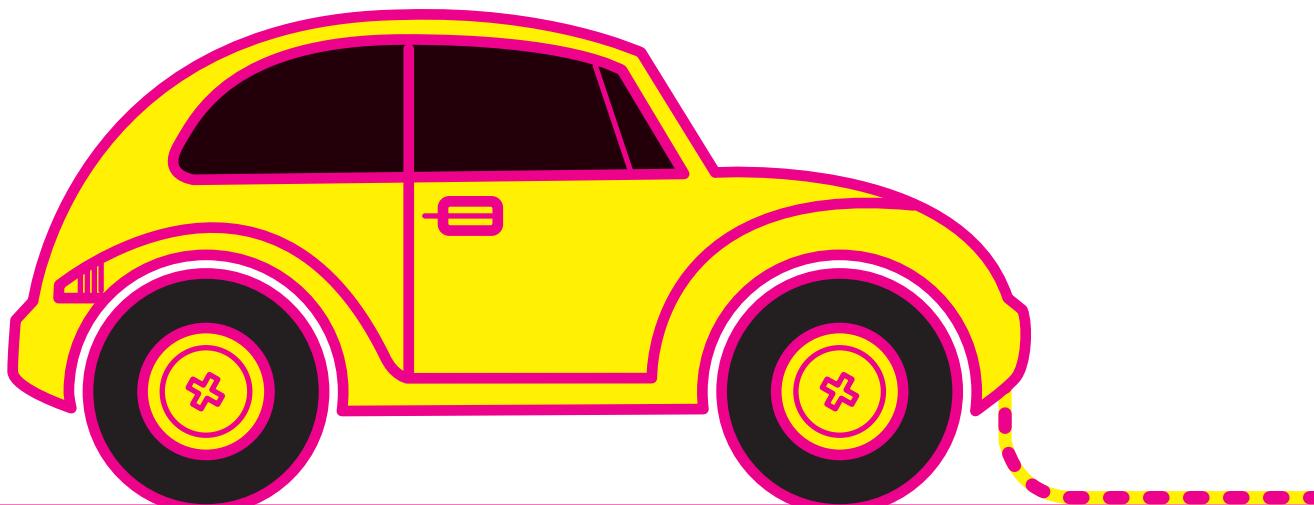
Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№ 20 (252) 26.05 — 01.06.2008
sf.kommersant.ru

спокойной ниши, малыш!

Взрослые все больше впадают в детство. На этом можно хорошо заработать с. 36



ISSN 1727-417-6



9 771727 417006

КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ



**СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-КЛАССИКА!
ЛУЧШИЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ XX ВЕКА
АУДИОКНИГА – В КАЖДОМ НОМЕРЕ
«КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!**

АУДИОКНИГА «ГОСПОДИН ИЗ САН-ФРАНЦИСКО»
С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №6

**В ПРОДАЖЕ
С 1 ИЮНЯ**





частная практика



с. 14

ЛИДЕРЫ

ПОИСКОВАЯ ОПЕРАЦИЯ Прилетев в Москву, один из основателей компании Google Сергей Брин рассказал, где Google видит новые перспективные сферы для применения своих технологий

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

ЗДОРОВОЕ ЖЕЛАНИЕ Новая общемировая рекламная стратегия Nestle дошла и до России. Компания собирается доказать, что вся ее продукция укладывается в понятие «здоровое питание» с. 18

СТРАТЕГИЯ

«НРАВИТСЯ ТО, ЧТО РАСТЕТ» О путях развития российского фармрынка и предполагаемом месте на нем норвежской компании рассказали президент Nycomed Group Хокан Бьёрклунд и президент «Никомед Россия-СНГ» Йостен Дэвидсен с. 22

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

ДЕЛО В ШЛЯПЕ Российским издателям стрелялок, бродилок и стратегий вскоре придется применять виртуальные навыки для выживания в реальном мире. Но пока вместо того, чтобы запасаться оружием, они финансируют будущих оппонентов с. 26

СДЕЛКА

ГОСТИ ИЗ БУДУЩЕГО Международная финансовая корпорация (IFC) покупает часть Neillipark Group. Первая публичная сделка с участием российской гостиничной управляющей компании может повысить интерес иностранных инвесторов к перспективному рынку с. 34

дневник наблюдений

с. 06
Где закончится цепочка, начинающаяся с HP и Foxconn / Чем может обернуться безудержная дружба с «одноклассниками» / О чем будет следующая книжка бывшего вице-президента по маркетингу «Евросети» Андрея Рукавишникова / Какую разницу видит председатель совета директоров и CEO Adidas Group Герберт Хайнер между Adidas и Reebok / Кому нужно биотопливо, которое никому не нужно / К чему приведет приход в SkyExpress Вилли Болтера / Чем вредны вирусы, которых нет

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

ВОССТАНИЕ КИДАЛТОВ Взрослые сми хотят быть детьми, и грех на этом не заработать с. 36

wow Красота как средство самозащиты / Банка-двудонка / Предохранитель для банана / Папарацци по вызову с. 40

мысли

КОНФЕРЕНЦ-ЗАЛ НА БОЛОТЕ С КЛЮК-ВОЙ Основатель компании Whole Systems Design Бен Фолк рад превратить офисные здания в живые экосистемы, а их население — в компоненты пищевой цепочки с. 42

МЕТОДЫ

ТОРГУЯ «БРОДЯГОЙ» Миллиардер Анил Амбани избавит индийский кинематограф от комплекса младшего брата Голливуда с. 44

СВОЯ ИГРА

ПОСТРОИТЬ ПО-ВЗРОСЛОМУ Игрушечные замки Никиты Абрамова построены из настоящих обожженных кирпичей, типоразмеры которых начинаются с 1 см с. 45

лаборатория



с. 46

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

БИЗНЕС НА ЧУЖКОМ ОПЫТЕ Компании тоже могут извлечь выгоду из кейсов, героями которых они оказались

ГРУППЫ

«Я И ПРАВДА СТАЛ СОВЕРШЕННЫМ ЛИДЕРОМ» Эффективный менеджер обязан манипулировать ценностями, считает идеолог культурной трансформации корпоративного мира Ричард Барретт с. 52

КОНТРОЛЬ ПРОДАЖ

ВЕСТИ С ПОЛЕЙ Чтобы узнать о судьбе своего товара в сетях, поставщикам приходится изобретать самые изощренные методики сбора информации с. 58

принципы

Когда у тебя коллектив, где все старше, заставлять делать то, что ты считаешь правильным, тяжело. Ведь человек старше тебя теоретически должен быть мудрее
Марина Букалова с. 66

в блогах

с. 42
Мнение конечного потребителя важно, но вторично. Предприниматель занимается бизнесом не для кого-то. Бизнес — удовлетворение, это всегда что-то личное, повесть о жизни и смерти. Забота бизнеса номер один эгоистична и интровертна
Том Питерс

в колонках

с. 43
Формировать элиту нужно не только из тех товарищей, которых каждый раз показывают стране в Новый год после полуночи, а из тех, от кого реально зависит движение страны вперед
Евгений Чичваркин

почта

с. 04

спроси

Секрет Фирмы с. 62

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: iОле. Информационные технологии 30 июня
Лучшие инвестиционные фонды 7 июля
iОле. Информационные технологии 14 июля

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

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

Секрет Фирмы

№ 20 (252) 26.05 — 01.06.2008

ПОЧТА sf@kommersant.ru

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ
ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН,
 ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
РЕДАКТОРЫ ТЕМ АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ,
 НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,
 ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОРРЕСПОНДЕНТЫ
 КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН,
 МАКСИМ КОТИН

ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПАВЕЛ КУЛИКОВ,
 ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА,
 ИНА СЕЛИВАНОВА
КОРРЕСПОНДЕНТЫ МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
 СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО,
 НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖУХАДЗЕ,
 ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЕВА,
 ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО,
 ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ».
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»
 ИГОРЬ ПИЧУИН (РЕДАКТОР),
 АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК),
 НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДАКИНА

Редакционные службы

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ДИЗАЙНЕР СОФЬЯ КАСЬЯН
БИЛЬД-РЕДАКТОР ИРИНА МАЙОРОВА
ФОТОРЕДАКТОР ОЛЬГА ЕПЛОВА
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ МИХАИЛ БОДЕ,
 ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА,
 ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
 ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
 тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353

ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943-9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;

тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНАЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ
 «СКАНВЭБ АБ», Корьюланкату 27, Куопио

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

АДРЕС РЕДАКЦИИ
 125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
 Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996
 E-mail: sf@kommersant.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU
 Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности
 за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары
 и услуги подлежат обязательной сертификации

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале
 «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru,
 допускается только с разрешения авторов (издателя)
 и с письменного разрешения редакции

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

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

«Боюсь, что и квалифицированный клиент российским УК не понравится. Месяца изучения теории и двух недель анализа бумаг достаточно для покупки бумаг напрямую на бирже, а не через ПИФы. Конечно, можно сказать, что далеко не каждый серьезный инвестор захочет этим заниматься, даже если и способен. В общем случае это действительно так. Но если серьезный инвестор пожелает со всей тщательностью подобрать для себя несколько фондов, то обнаружит, что подавляющее большинство УК не раскрывает состав портфелей, а у тех, кто раскрывает, оказывается, что они (портфели) содержат очень сомнительные бумаги.

Для примера могу сказать, что когда в январе пытался подобрать фонд облигаций из тех, которые по доходности хотя бы наполовину покрывают инфляцию и ведут себя достаточно стабильно на протяжении пары-тройки лет, частично раскрытым составом портфелей нашел только в двух или трех из них. Анализ, однако, показал, что в первом ПИФе держат облигации компаний, чьи процентные выплаты в разы превышают прибыль, а текущий долг — текущие активы (через неделю после изучения одна из этих компаний объявила технический дефолт); в другой же состав портфеля претензий не вызывал, но комиссия УК составляла половину годовой доходности фонда, что делало его ощущимо убыточным с учетом инфляции; третий фонд тоже не подошел по каким-то причинам. В итоге пришлось покупать бумаги на бирже». ■

hessian fly (комментарий на сайте sf.kommersant.ru)

«Обесчисленные ПИФы»

СФ №18(250) 12.05.2008

«Судя по всему, Надежда Копытина — очень контактный человек. Пару лет назад она и на экране телевизора мелькала в каком-то шоу (была среди предпринимателей, которые оценивали разные „безумные“ проекты и выделяли деньги лучшим, название передачи я не помню), и интервью деловым изданиям раздавала направо и налево.

С пиаром и самопиаром у нее все нормально, так как, судя по вашей статье, именно в тот момент ее бизнес стремительно катился по наклонной. Но, как говорится, show must go on. С шоу-бизнесом теперь покончено, и стратег возвращается на землю. Оказывается, во всем виноваты менеджеры. Именно они подсовывали тухлятину клиентам в тот момент, когда владелица бизнесса рассказывала журналистам, как она достигла таких успехов. И наприменяли еще кучу неправильных решений, сильно подорвавших бизнес. Возникает вопрос, кто все-таки брал этих менеджеров на работу и что Надежда Копытина понимает под словом стратегия (ведь именно ею она все это время занималась). Владелица „Ледово“, как следует из заметки, ищет, но не нашла инвестора. Но ведь это немудрено. Инвесторы вкладывают деньги в толковую команду и перспективный бизнес. А шоумену без команды и с загибающимся бизнесом кто ж деньги доверит? ■

Сергей Лагунов, Москва

«В глубокой заморозке»

СФ №18(250) 12.05.2008



Больше, чем Вы ожидаете

Новые офисные IP-ATC Panasonic серии TDE – это многофункциональные АТС для организации телефонной сети на базе современных технологий IP-телефонии. Поддержка основных протоколов IP-телефонии (SIP, H.323) дает возможность построения распределенных телефонных сетей с единым планом нумерации, а также увеличения емкости системы за счет SIP- или IP-телефонов. СТІ интеграция и встроенный модуль голосовой почты позволят Вам более эффективно организовывать бизнес-процессы в Вашей компании, а также повысить качество обслуживания клиентов. Офисные IP-ATC Panasonic серии TDE – это больше возможностей для Вашего бизнеса в настоящем и в будущем.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ ПО АТС PANASONIC

ЕКАТЕРИНБУРГ: Связь-Сети (343) 216-25-00 | **МОСКВА:** Альянс-сети (495) 795-39-55, Виктел (495) 258-56-55, МХМ (495) 290-66-90, Солярис (495) 788-89-01 | **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** МТ техно (812) 331-77-80 | **ЧЕЛЯБИНСК:** Астром Сервис (351) 796-32-89

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ ПО АТС PANASONIC

БАРНАУЛ: Галэкс (3852) 65-38-01 | **ВЛАДИВОСТОК:** Находка Телеком (4232) 26-61-95 | **ЕКАТЕРИНБУРГ:** Альфа-Телеком (343) 222-05-07, ИнтеркомУрал (343) 375-78-87 | **ИЖЕВСК:** Анюта (3412) 43-10-42 | **КАЗАНЬ:** Кори (843) 295-22-22 | **КАЛИНИНГРАД:** Академия-97 (4012) 77-70-97 | **КРАСНОДАР:** Виктел-Краснодар (861) 279-11-58 | **КРАСНОЯРСК:** Виктел-Красноярск (3912) 76-77-57, СТБ (3912) 52-24-22 | **МОСКВА:** Вэд Телеком (495) 937-32-97, Комбета (495) 795-30-95, Merlin System Solutions (495) 981-84-84 | **НИЖНИЙ НОВГОРОД:** Интерком НН (8312) 74-00-00, МХМ (8312) 30-40-80, Дэлос (8312) 73-76-70 | **НОВОСИБИРСК:** ТД Реал (383) 223-34-54, Тест (383) 210-60-10 | **ОМСК:** Компания «Новый Телефон» (3812) 53-45-61 | **ПЕРМЬ:** Астром-Связь Пермь (342) 236-76-76, Кодар-Сервис (342) 219-60-60, Ранат (342) 212-00-87 | **ПЕТРОЗАВОДСК:** Виктел-Петрозаводск (Джаспер) (8142) 76-84-28 | **РОСТОВ-НА-ДОНЕ:** Вольта (863) 262-46-78, ГК «Системы связи» (863) 237-74-44 | **САМАРА:** Виктел-Самара (846) 270-54-54 | **УФА:** Ассорти (347) 255-75-75, Астром-Уфа (347) 291-21-89 | **МИНСК:** Связьтехника (375-17) 284-69-04, Свет Телеком (017) 214-87-62



IP-АТС Panasonic KX-TDE 100
системный IP-телефон KX-NT366

дневник наблюдений

золотые слова → c08

кто кого → c09

три вопроса → c10

продолжение следует → c12

пять примеров → c13



PRP GROUP - A WEBER SHANDWICK AFFILIATE COMPANY

HP и Foxconn заложили основу для нового кластера под Питером

Администрация Санкт–Петербурга приступила к строительству в регионе очередного кластера. Лидеры ИТ-рынка вслед за автопроизводителями выстроились в очередь. текст: константин бочарский

Кластер за кластером

Первым участником ИТ-кластера стал крупнейший в мире контрактный производитель электроники Foxconn. Осваивать российский рынок она будет вместе со своим клиентом — компанией HP.

Представители администрации Петербурга рассказывают, что познакомились с HP во время визита в штаб-квартиру компании в Калифорнии. В итоге HP открыла в Питере международный исследовательский центр разработок — филиал знаменитой HP Labs из Кремниевой долины. Теперь руководство компании порекомендовало Foxconn, производящей компьютеры по заказу HP, обратить внимание на российский рынок. Несколько лет назад Hon Hai, которой принадлежит эта марка, оглашала планы по строительству завода на Украине, но сейчас про этот проект ничего не слышно.

Получив двух мировых гигантов, Северная столица сделала серьезный задел на будущее. По словам вице-губернатора Санкт–Петербурга Михаила Осеевского, проект HP и Foxconn станет «первым заводом в цепочке предприятий, которые будут формировать новую отрасль экономики Петербурга». Эта новая отрасль — высокотехнологичное производство, для его развития администрация Петербурга утвердила программу инновационно-технологического развития региона.

Задача стоит серьезная — повторить успех создания «кластера автомобильной промышленности». Ради этого чиновники готовы на любые жертвы. По словам вице-президента корпорации Hon Hai Джима Чанга, « власти Петербурга предоставили условия для инвестиций, не сравнимые ни с одним другим регионом». Действительно, администрация Петербурга лоббирует обеспечение Hon Hai чрезвычайными преференциями — от обнуления ставок таможенных пошлин на комплектующие до упрощенных процедур таможенного администрирования, а также снижения НДС. В от-

вет Hon Hai рассматривает возможность открытия под Петербургом центра разработок, который сможет разместиться на территории особой экономической зоны «Нойдорф». По задумке питерских властей, она должна стать центром разработок в сфере цифрового телевидения, мультимедийного контента и ИТ.

Вслед за Foxconn могут подтянуться и ее конкуренты. Администрация Петербурга ведет переговоры с компанией Flextronics, штаб-квартира которой находится в Сингапуре. Flextronics также присматривает участок под строительство на юге Северной столицы; предполагается, что ее инвестиции будут сравнимы с Foxconn. Также, по словам Михаила Осеевского, ведутся переговоры с Intel.

Однако в проектах по созданию кластера есть проблема: Северо-Западу трудно тягаться с другими регионами в части снижения издержек. Рабочая сила в Петербурге и Ленобласти недешева, а развитие кластеростроительства еще больше обострит борьбу за кадры и увеличит их цену. Впрочем, это не смущает городские власти. «Мы не позиционируем Петербург как место с дешевой рабочей силой и не сторонники трудовой миграции, мы за структурирование экономики региона таким образом, чтобы его население было задействовано в экономически эффективных предприятиях», — говорит Михаил Осеевский.

Производство на «Фоксконн Рус» начнется уже в первом квартале следующего года. По словам ее генерального директора Андрея Коржакова, планируемый объем выпуска на первом этапе составит около 10 тыс. компьютеров в месяц. Впоследствии он будет доведен до 40 тыс., а в ассортимент могут быть включены ноутбуки и другая технологическая продукция.

Основные инвестиции в проект вкладывает Foxconn. По словам Тони Профета, старшего вице-президента HP, его компания остается миноритарным участником проекта. HP служит гарантом того, что производственные мощности будут загружены. А в перспективе петербургская площадка HP может стать отправной точкой для экспорта продукции в страны Балтии и СНГ. Джим Чанг также не исключает, что «Фоксконн Рус» станет площадкой для развития бизнеса компаний в регионе, в частности превратится в крупный логистический узел: «Мы очень ценим партнерские отношения с HP, но, если к нам придут и другие клиенты, мы также окажем им поддержку». □

HP рекомендует Windows Vista® Business.

БОЛЬШЕ СВОБОДЫ для ВАШЕГО БИЗНЕСА



Мощность
в твоих руках



Компьютер
стал вновь
переносимым

Успешные компании не останавливаются на достигнутом. Они продолжают движение вперед, даже когда другие стоят на месте. HP Compaq 6710b Business Notebook с процессорной технологией Intel® Centrino® можно дополнительно оснастить аккумулятором повышенной мощности HP Extended Life Battery, который обеспечивает до 15 часов автономной работы. Компактная конструкция и портативность делают этот компьютер идеальным для энергичных людей, жаждущих путешествий.



WWW.HP.RU

© 2008 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Microsoft, Windows Vista и логотип Windows Vista являются зарегистрированными товарными знаками корпорации Microsoft в США и других странах. L.P. Microsoft, Windows Vista и логотип Intel, логотип Intel и Centrino Inside являются товарными знаками корпорации Intel в США и других странах. Для использования некоторых функций Windows Vista требуется расширение или дополнительное оборудование. Подробнее см. www.microsoft.com/windowsvista/getready/hardware.msp и www.microsoft.com/windowsvista/getready/capable.msp. Программа Windows Vista Upgrade Advisor поможет определить, какие функции Windows Vista будут работать на вашем компьютере. Для загрузки программы используйте ссылку www.windowsvista.com/getupgradeadvisor. Заказ комплектуется в зависимости от наличия товара на складе. Не приват рекламы.

золотые слова



Михаил
Погосян,
генеральный
директор
компании
«Сухой»
→

“Мы в полном смысле
слова обрели крылья”

«Главная надежда российского авиапрома — Sukhoi Super Jet 100 (SSJ) — поднялся в воздух. Если и остальные испытания пройдут успешно, то в начале 2009 года появится экземпляр SSJ, на котором будут устранены возможные ошибки. Еще около года займет сертификация, так что заказчики получат первые SSJ в конце 2009-го. Между тем в контракте «Аэрофлота» срок поставки первого лайнера — ноябрь 2008 года.



Альберт
Полков,
основатель сети
«Одноклассники.ру»
→

“Странно, что такое про-
исходит. На „ВКонтак-
те.ру“ хорошая система
безопасности. Видимо,
пользователи оказались
доверчивыми и нажали
на гиперссылки”

Дружба во все времена была фактором риска. Впервые в российской социальной сети появился вирус, который заразил сотни тысяч компьютеров. Если так пойдет и дальше, то колossalная популярность таких сетей, а соответственно, и перспективы их окупаемости окажутся под вопросом. Так что поаккуратнее с посланиями от «одноклассников».



Свой девелоперский бизнес «Конти» решила окружить полями рапса

ГК «Конти» решила вложиться в завод по выпуску биодизеля в Ивановской области. Зачем девелоперам топливо, которое некому продавать? текст: татьяна комарова

Биостройка

«Конти», занимающаяся строительством и реконструкцией жилья и коммерческой недвижимости в Москве и регионах, неожиданно решила построить завод по производству биодизеля в Ивановской области. Предполагаемая мощность завода составит около 200 тыс. тонн, а объем инвестиций превысит 5 млрд руб. Немалые деньги — если проект будет реализован, то «Конти» станет владельцем крупнейшего в России завода по производству биодизеля.

Раньше о намерениях организовать масштабное производство биотоплива (в основном биоэтанола) заявляли чаще всего сельскохозяйственные производители. Но пока ни один крупный проект не запущен в строй, а строительные работы ведет только ГК «Титан». Летом строительство завода в Алтайском крае собирается начать ГК «Пава», компания «Випайл» пока заморозила свой проект в Волгоградской области, «Биоэтанол» из ГК «Виноградов» столкнулась с нехваткой кредитных средств и может отказаться от своего проекта в Липецкой области.

У «Конти» проблем с финансированием возникнуть вроде не должно — она уже договорилась с Газпромбанком о кредитной линии. Но вот кому компания будет продавать свой товар, не очень понятно. Внутреннего рынка биотоплива в России пока что нет, а ЕС субсидирует своих производителей, так что фактически этот канал сбыта закрыт. «Если ориентироваться только на биодизель, то пока это довольно рискованные инвестиции. На Западе наш биодизель никто не ждет», — уверяет Алексей Аблаев, вице-президент Российской биотопливной ассоциации.

Правда, к 2010 году, когда завод должен быть введен в действие, ситуация может измениться. У российских властей биотехнологии в фаворе — Владимир Путин не раз заявлял о необходимости подобных производств в России. «Кто первый подготовится к появлению рынка, тот на нем и заработает», — полагает Аблаев.

Впрочем, «Конти» не обязательно дожидаться светлого будущего. Под строительство завода и выращивание рапса компания может получить до 250 тыс. га земли. Сельское хозяйство сейчас на подъеме благодаря росту цен на продовольствие. Например, рентабельность производства пшеницы, которую можно выращивать на почвах, подготовленных рапсом, составляет в среднем 50%. Да и сам рапс, а также производимое из него масло, за рубежом покупают с удовольствием. Так что пока отечественные автомобилисты не перешли на биотехнологии, «Конти» вполне может выращивать на своих землях и более прозаичные культуры. □

кто кого

Емаркетологи

Вице-президент по маркетингу Андрей Рукавишников уходит из «Евросети». Карьера бывшего маркетолога «Балтики» в компании Евгения Чичваркина продлилась всего восемь месяцев.

текст: иван марчук

Слухи о том, что Андрей Рукавишников в скором времени станет безработным, появились еще в апреле. Тогда в одном из специализирующихся на маркетинге журналов вышла хвалебная статья о Рукавишникове, где его называли «волшебником, способным делать деньги из воздуха». Профильные интернет-сообщества сразу вынесли вердикт: пиарится перед отставкой. Угадали, циники.

«Сейчас мы обсуждаем различные варианты дальнейшего сотрудничества с Андреем и его статус в нашей компании», — рассказал президент «Евросети» Алексей Чуйкин. Несмотря на обтекаемость формулировок, говорит о Рукавишникове Чуйкин уже в прошедшем времени: «Он сделал много полезного за время своей работы у нас — объединил отделы маркетинга и рекламы, привнес теоретический базис, которого нам не хватало».

Сам Рукавишников грядущее увольнение пока не комментирует. Впрочем, брать «творческий отпуск» ему не впервые. До прихода в «Евросеть» он год был не у дел и за это время успел написать книгу о маркетинге пива. С 2003-го по 2006 год Рукавишников работал вице-президентом по маркетингу в компании «Балтика», а еще раньше — в «Дилайн», Mars и Rothmans. За свою трудовую карьеру он при-

обрел статус одного из самых раскрученных маркетологов России. На счету Рукавишникова награда 1999 года «За планирование и осуществление наиболее успешной и инновационной рекламной кампании Mars в Европе», а «Балтика» при нем за три года достигла, по данным исследования Millward Brown Optimor, 15-го места по стоимости среди мировых пивных брендов.

Несмотря на все эти достижения, карьера Рукавишникова в «Евросети» продлилась всего восемь месяцев. «Компания сейчас переживает сложную трансформацию из сети салонов сотовой связи в центры, которые охватывают все высокотехнологичные вопросы жизни людей. Я думаю, что Рукавишников не смог найти общего понимания новой концепции с коллегами», — говорит советник по креативу группы компаний ADV Александр Алексеев.

Другие собеседники СФ считают, что Рукавишников мог просто не сработать с акционерами компании: неформальная атмосфера «Евросети» и нестандартные ходы по продвижению товаров не сочетались с его прежним опытом работы в корпорациях с формализованными бизнес-процессами. Действительно, многие рекламные затеи «Евросети» — заслуга основателя компании Евгения Чичваркина, а ужиться двум маркетинговым гуру в одной компании было явно не просто.

Впрочем, в светлом будущем Андрея Рукавишникова никто на рынке не сомневается. Регалии и слава не дадут ему надолго задержаться в числе безработных. В крайнем случае, за время вынужденного творческого отпуска он может написать еще одну книгу. Например, о маркетинге салонов сотовой связи. □

Это моя команда!

Наша команда молодая и динамичная!

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

HL-2140R
Монохромный лазерный принтер
для дома и малого офиса

100th Anniversary
1908-2008
100 лет на рынке

Бесплатные телефоны «горячей линии»: 8 (495) 510 6 510 (для звонков из г. Москва)
8 (800) 700 08 09 (для звонков из других городов)

Найдите ближайшего розничного партнера Brother на www.brother.ru в разделе «Где купить?»

Москва

«МИР» (495) 780-0000
«Техносила» (495) 777-8-777
«Медиа Маркт» в «Мега» Белая Дача (495) 662-1100
«Медиа Маркт» в ТЦ «Рамстор Сити» (499) 503-0100
«Медиа Маркт» в ТЦ «Рамстор Капитолий» (499) 503-6900
«Медиа Маркт» в ТЦ «Рамстор» на Севастопольском (495) 662-4100
«Медиа Маркт» в ТЦ «Рамстор» на Каширском шоссе (495) 967-9100

«Стартмастер» (495) 785-8-555
«Белый Ветер — ЦИФРОВОЙ» (495) 730-3030
Санкт - Петербург
«Медиа Маркт» в ТЦ «РАДУГА» (812) 448-1100
«Медиа Маркт» в ТЦ «Ого-Запад» (812) 363-2600
«Медиа Маркт» в ТЦ «МЕГА» на ДВБЕНКО (812) 448-2100
«Медиа Маркт» в «Рамстор» на Пионерской (812) 363-3600

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

brother
at your side
www.brother.ru



три вопроса

Председатель совета директоров и CEO Adidas Group Герберт Хайнер рассказал «Секрету фирмы», как его компания более чем в полтора раза увеличит бизнес в России.



«Секрет фирмы»: Какие планы у Adidas Group в России?

Герберт Хайнер: Это один из самых динамичных рынков. Мы собираемся укреплять свои позиции здесь, развивая собственную сеть. Уже к концу 2008 года запланировано открытие 170 магазинов Adidas и 120 под маркой Reebok. Таким образом, в России будут работать около 720 магазинов, а сейчас их всего 430.

СФ: Два года назад вы купили Reebok. Как теперь разводите брэнды, чтобы не конкурировали?

ГХ: Мне кажется, Adidas – это профессиональная экипировка для игровых видов спорта: футбола, тенниса и т. д. В Reebok же делается упор скорее на фитнес, йогу. Брэнд ориентирован на людей, которые занимаются спортом непрофессионально.

СФ: Марку Adidas хорошо знают в Европе и России, чего пока нельзя сказать о Reebok. Чем это можно объяснить?

ГХ: Брэнд Reebok успешен в США, но недостаточно представлен на мировой сцене – его продажи меньше в четыре раза.

Но это лишь вопрос времени, наша цель – превратить Reebok в брэнд номер два в Европе. Помимо Adidas.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Илкка Салонен пока сам не знает, чем будет заниматься в «Сбербанке»

Глава Сбербанка Герман Греф продолжает обновлять команду. Его все больше привлекают сотрудники с опытом работы в западных банках. ТЕКСТ: Юлия Гордиенко

Нашествие «чикагских мальчиков»

Новым членом правления Сбербанка, заместителем Германа Грефа и куратором международного направления стал Илкка Салонен, более восьми лет возглавлявший Международный московский банк (ММБ). Покинув ММБ вскоре после его продажи итальянской UniCredit Group, он рас прощался было с банковским бизнесом и стал президентом УК «Ренессанс – управление инвестициями». Как оказалось, ненадолго.

«Мы всегда считали, что „Ренессанс“ – это его временное пристанище», – говорит экс-коллега Илкки Салонена по ММБ, член правления Юникредит банка Евгений Ретюнский. «В банковском бизнесе я чувствую себя в своей тарелке», – признается и сам Салонен. Предложение Грефа оказалось для него полной неожиданностью: с экс-министром экономики он не был даже знаком.

Пока Илкка Салонен еще не обсуждал с главой Сбербанка конкретный круг своих обязанностей: «Сейчас я стараюсь получить разрешение на работу как нерезидент России, кроме того, мою кандидатуру еще должен одобрить Центральный банк».

«Илкка Салонен – известный банкир не только в России, его отлично знают в Европе», – уверяет бывший коллега Салонена, зампредправления Сведбанка Сергей Дзюбенко. Руководство Сбербанка уже заявляло, что присматривается к европейскому рынку, в том числе с точки зрения возможных приобретений. «Сделки по слияниям и поглощениям могут стать одним из направлений международного бизнеса», – предполагает Дзюбенко. – В таком случае опыт Илкки Салонена, безусловно, необходим».

Новый зампредправления Сбербанка не исключает, что будущих подчиненных будет искать среди бывших коллег по ММБ. А еще до его прихода возглавить финансовый блок Сбербанка было предложено бывшему главе казначейства ММБ Александру Морозову, который, по слухам, привел с собой подчиненных.

Кадровый состав Сбербанка кардинально обновляется. Одновременно с Илккой Салоненом членом правления Сбербанка стал Александр Базаров, ранее занимавший в Дойче банк пост управляющего директора департамента по работе с клиентами по странам СНГ. «Вся команда, которая сейчас набирается в Сбербанк, – это команда „чикагских мальчиков“, с западным образованием и опытом работы в иностранных банках», – рассказывает Евгений Ретюнский. «Западнический» крен Сбербанка должен помочь избавиться ему от имиджа архаичной и неповоротливой структуры и заговорить с инвесторами на одном языке. □

мир ярких идей

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ



Сегодня Xerox – это не просто всемирно известный брэнд, но и один из лидеров инноваций и прогресса. Xerox первым разработал и внедрил технологии ксерографии и лазерной печати, ставшие неотъемлемой частью эффективного бизнеса и современного стиля жизни. Идеи Xerox делают наш мир цивилизованнее, удобнее, ярче.

Xerox. Современный подход.

В 2007 году компания Xerox отмечена одной из самых престижных наград США – Национальной Медалью за достижения в сфере высоких технологий. Разработки Xerox преобразили нашу жизнь – первое копировальное устройство, первый лазерный



принтер, разработка программного обеспечения, позволившего связать в единую сеть компьютеры и офисную технику, разработка и применение ЕАтонера, который революционно улучшил качество печати.

xerox.ru

©2008 Корпорация XEROX. Все права защищены. XEROX® и Innovations «Xerox. Современный подход.» являются охраняемыми товарными знаками Корпорации XEROX в США и/или в других странах.

Представительства Xerox в России: **Москва:** пер. Огородная слобода, 5, тел.: (495) 956-43-50. **Санкт-Петербург:** Выборгская наб., 61, бизнес-центр «Акватория», офис 204, тел.: (812) 325-29-44. **Екатеринбург:** проспект Ленина, 5, офис 601-603, тел.: (343) 215-90-80, 215-90-81. **Новосибирск:** ул. Октябрьская, 34, блок «Г», тел.: (383) 275-85-10. **Владивосток:** проспект Столетия Владивостока, 103, Отель «Акфес-Сейко», офис 203, 204, тел.: (4232) 31-11-95. **Ростов-на-Дону:** ул. Ченцова, 95, литер «М», тел.: (863) 251-67-09.

xerox

«Перед менеджментом „Скай Экспресс“ акционеры поставили бескомпромиссную задачу: авиакомпания должна состояться как успешный low-cost-перевозчик либо вообще никак»

СФ №33/2007, стр. 24-27



Как стало известно «Секрету фирмы», в начале мая в SkyExpress пришел топ-менеджер из Virgin Atlantic Вилли Болтер. Это знаковое назначение, которое может привести к смене владельцев компании. текст: полина русева

Спаситель Вилли

«Я присоединился к команде SkyExpress по приглашению акционеров компании,— объяснил СФ получивший должность стратегического консультанта совета директоров Вилли Болтер.— Моя главная задача помочь в дальнейшей экспансии на рынке и способствовать росту авиакомпании».

Помощник из Болтера маститый: последнее место его работы — британская авиакомпания Virgin Atlantic Airways, где он в течение шести лет занимал пост коммерческого директора. «С приходом Вилли Болтера в качестве консультанта в развитии компании возможны некие тактические и стратегические изменения», — туманно поясняет генеральный директор SkyExpress **Марина Букалова** (см. материал на стр. 66).

Появление менеджера мирового уровня в относительно небольшой отечественной авиакомпании вряд ли просто блажь акционеров. Экс-работодатель Болтера, глава Virgin Group **Ричард Брэнсон** в феврале этого года заявил, что «настало время прийти в Россию». Британский предприниматель планирует запуск низкотарифного перевозчика Virgin Russia, подобного уже имеющимся у сэра Брэнсона на других континентах: Virgin Nigeria в Африке, Virgin Blue в Австралии и Virgin America в Америке.

Создание такого проекта возможно двумя способами: выстроить компанию с нуля или же войти в капитал уже готового игрока. Первый путь весьма проблематичен. Воздушный кодекс России разрешает наличие иностранного капитала в авиапредприятии в размере не более 49%, да и руководить авиакомпанией имеет право только гражданин России. Поэтому покупка местной компании куда более вероятный шаг. И тут выбор у Брэнсона невелик: SkyExpress — единственный российский low-cost-перевозчик.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Начавшая полеты в январе 2007 года компания SkyExpress сегодня единственный в России авиаперевозчик, работающий по модели low-cost. Компания совершает рейсы по девяти направлениям. В состав акционеров SkyExpress входят Европейский банк реконструкции и развития, фонды Altima Partners, Sloane Robinson, MG Capital и физические лица (прежде всего Борис Абрамович, вдохновитель авиаальянса AiRUnion). По оценке ЕБРР, начальная капитализация лоукостера составляла \$48 млн. По расчетам СФ, стоимость компании сегодня составляет около \$60 млн.



В SkyExpress приземлился топ-менеджер из Virgin

Несмотря на то что компания еще не вышла на окупаемость, почти за полтора года существования ей есть чем похвастаться. По данным Транспортной клиринговой палаты, в апреле SkyExpress с 5-процентной долей рынка занял пятое место по количеству перевезенных пассажиров на внутреннем рынке.

Известно, что Virgin вели переговоры с акционерами SkyExpress. Не исключено, что появление среди менеджеров авиакомпании маститого консультанта из Virgin означает начало интеграции двух игроков.

С другой стороны, об итогах переговоров харизматичного владельца Virgin с акционерами первого в России дискаунтера так и не было рассказано. По информации одного из источников СФ, интерес к SkyExpress в прошлом месяце проявлял немецкий low-cost-перевозчик Germanwings (дочерняя компания Lufthansa). И SkyExpress могла просто сманить топ-менеджера, чтобы он помог ей подогнать бизнес под мировые стандарты. В любом случае появление в SkyExpress Болтера может означать скорое изменение в составе акционеров low-cost-перевозчика. **СФ**

Каким боком выходит вирус

Активность хакеров способна серьезно осложнить жизнь компаниям. Удар по репутации может оказаться более болезненным, чем финансовые потери.



№
1

Опасный контакт

Компьютеры сотен тысяч пользователей социальной сети «ВКонтакте.ру» были заражены вирусом Rovud. Он рассыпает картинку, кликнув по которой ничего не подозревающий человек запускает вредоносный код. При удачном «заселении» вирус в 10.00-25 числа каждого месяца уничтожает системные файлы диска C, а потом и файлы с данными. До сих пор бурно рас тущие российские социальные сети не подвергались атакам хакеров, поэтому прецедент представляется опасным для молодой отрасли. Впрочем, червь отличается некоторой «гуманностью»: в десять утра многие активные пользователи спят. Возможно, его распространение — грамотно проведенная PR-акция и таким образом антивирусные компании лишний раз напомнили о себе и предложили аудитории свежие продукты, а атакованный сайт привлек новых пользователей. На «ВКонтакте.ру» их уже 12,5 млн (прирост за полтора месяца составил 25%). □

№
2

Фонд стукачей. Компания Microsoft несколько лет назад учредила фонд в размере \$5 млн, средства из которого выплачиваются людям, предоставившим информацию об организаторах вирусных атак. Так, в 2004 году в Германии был арестован несовершеннолетний Свен Яшан, признавшийся в том, что он выпустил червя Sasser, от которого пострадали, в частности, British Airways, банк Goldman Sachs и офисы Еврокомиссии. Юный хакер воспользовался несовершенством операционных систем Windows 2000 и Windows XP: вирус заражал компьютеры, вследствие чего они постоянно выключались. Яшан получил год и девять месяцев условно, а каждый из информаторов — по \$250 тыс. □

Выдернуть штепсель. Пять лет назад почтовый червь Sobig.F вывел из строя электронные системы латвийского Latvijas Unibanka: не работали сайт и почтовый сервер. Руководство организации было настолько напугано случившимся, что предпочло на несколько дней вообще отказаться от интернета, отключить банкоматы и даже телефоны. Разумеется, клиенты были не в восторге. Однако в банке решили перестраховаться: никто не знал, на что способен червь. Если бы с его помощью мошенники опустошили банкоматы, недовольных было бы гораздо больше. А нет тока — нет проблемы. □

№
3

Бразильская атака. В Бразилии в 2004 году пострадало сразу несколько крупнейших банков, в том числе Caixa Economica Federal, Banco do Brasil и Bradesco. Их клиентам мошенники рассыпали безобидные с виду письма, при открытии которых вирус проникал в компьютер и считывал конфиденциальную информацию. Получив пароли, хакеры похищали с чужих счетов приблизительно \$30 млн. Около 50 жуликов было задержано. Банкирам пришлось усовершенствовать электронные системы безопасности, а кое-кто из них ради сохранения репутации предпочел компенсировать убытки владельцам счетов, не дожидаясь решения суда. □

№
4

Обидные слова. Иногда хакеры ограничиваются одной лишь шуткой. Правда, недоброй. Так, в США в 1998 году была инфицирована тысяча компьютеров страховой компании State Farm Insurance. В результате, когда кто-нибудь из пользователей регистрировался в системе State Farm на сайте фирмы, на экран выводилось сообщение с указанием его имени и нелестными характеристиками напротив. Как уверяло руководство компании, более серьезного урона вирус не нанес. Однако некоторые клиенты оказались настолько обидчивыми, что предпочли сменить страховщика. □





частная практика

ЛИДЕРЫ

работа над ошибками → c18
стратегия → c22

«ЭТО НЕ ВОПРОС ДОЛИ РЫНКА, ЭТО СОЗДАНИЕ РЫНКА», — ГОВОРИТ ХАРИЗМАТИЧНЫЙ МИЛЛИАРДЕР, ОДИН ИЗ ОСНОВАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ GOOGLE СЕРГЕЙ БРИН. ПРИЛЕТЕВ В МОСКВУ, ОН ВСТРЕТИЛСЯ С РОССИЙСКИМИ ЖУРНАЛИСТАМИ И РАССКАЗАЛ, ГДЕ КОМПАНИЯ GOOGLE ВИДИТ НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВНЫЕ СФЕРЫ ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ СВОИХ ТЕХНОЛОГИЙ.

Поисковая операция

текст:

константин бочарский

Сергей Брин смеется, когда его спрашивают, следит ли он за готовящейся сделкой между Microsoft и Yahoo!. «Microsoft хочет купить Yahoo! — что, правда?» — переспрашивает он и делает удивленное лицо. Это что-то вроде восклицания «Bay, мы высадились на Луне!» при виде пожелтевшей фотографии с астронавтами в архивном журнале.

35-летний миллиардер, вместе с партнером **Ларри Пейджем** создавший компанию — символ новой экономики, выглядит как студент западного колледжа, заехавший в Россию на каникулы. Он и правда здесь вроде как на каникулах. По словам Брина, его нынешний приезд в Москву спустя почти пять лет не имеет бизнес-цели (он улаживает семейные дела). Тем не менее, проведя накануне в офисе российского Google вечер вопросов и ответов в стиле TGIF (Thanks God It's Friday), Брин перед отлетом домой нашел время и ответил на вопросы журналистов.

Это добрый жест, и вся атмосфера встречи — начиная с его дырявых тапочек и униформы технологического предпринимателя (джинсы и серая футболка), через задорный настрой Брина и заканчивая его охотными ответами на самые разные вопросы — отлично поддержала концепцию, которую я назвал для себя по имени серии занятных мультиков, крутившихся

когда-то на канале MTV, — «немотивированные случаи проявления доброты».

«Я считаю, что главное — создать что-нибудь хорошее для пользователя. По крайней мере, у нас всегда находится способ, как это не только окупить, но и получить от этого хороший доход. Мы не считаем. Мы просто смотрим, что можем сделать важного и полезного. Если это будет действительно важное и полезное, то тогда мы найдем способ заработать на этом», — говорит Брин. Наверное, это отдельное искусство: сначала придумывать что-нибудь хорошее, а уже потом учиться зарабатывать на этом деньги. В случае компании Google и Сергея Брина эта концепция работает.

Партнеры по ширпотребу
КОГДА Брин и Пейдж придумывали поисковый алгоритм, идея поиска была не такой уж и новой. Уже тогда существовала целая обойма процветающих компаний: Yahoo!, Excite, AltaVista, Infoseek, сервис

Plug-in

LANDOV/PHOTAS



Сергей Брин знает несколько простых способов поднять Google на новую высоту

HotBot. Сегодня, отвечая на вопрос «Почему именно вам удалось стать тем, чем стал Google?», Брин не вспоминает про PageRank и BackRub — технологии, позволившие получать принципиально иной уровень релевантности поисковой выдачи, основанной на старом как научный мир принципе анализа цитируемости документа, а также «авторитетности» ссылающихся источников (аспирантам Стенфорда Брину и Пейджу были хорошо известны эти принципы). Сегодня Брин рассказывает о том, что его успех — это скорее недосмотр конкурентов: «Их не интересовал поиск. Они хотели стать порталами. Мы оказались единственными, кто поставил на поиск».

В конце 1990-х компании и правда интересовались поиском мало. «Поиск был ширпотребом. Commodity», — объясняет Брин. «Обузой», — уточняет **Владимир Долгов**, директор российского Google. До-минирующей бизнес-моделью в Сети была ставка на баннерную и спонсорскую рекламу, компании оказывались заинтересованными в трафике, а это значило, что пользователя нельзя отпускать со своего сайта. Поисковая модель, напротив, первым делом толкала к тому, чтобы кликнуть на результат и перейти по ссылке. Кто бы мог подумать, что может быть по-другому. «Я вообще очень везучий человек», — уверждает Брин.

Брин говорит сегодня про Пейджа, что в связке «друзья» и «партнеры» первое, пожалуй, главное. Про второе говорят исто-

риографы Google. Ведь это именно Пейдж придумал BackRub, и Брин был впечатлен красотой и масштабом идеи, которой Пейдж с ним поделился. «Сергей Брин прекрасно понимал, на что идет, когда поступал в аспирантуру Стенфордского университета в области вычислительной техники. Элитная программа Стенфорда известна во всем мире благодаря сочетанию академического уровня образования и широких связей в мире корпораций», — пишет **Джон Бэттель** в книге «Поиск». Так что, наверное, это и правда было везение, только очень управляемое.

ВЫГОДА ДЛЯ МИЛЛИОНОВ
ВЕЗЕНИЕ создателей Google заключалось еще и в том, что на момент создания технологии, а позднее компании, и еще позже — при получении первого чека на \$100 тыс. от основателя компании Sun **Энди Бехтольшайма** и \$25 млн у самых авторитетных инвесторов Кремниевой долины ни Пейдж, ни Брин так и не знали, как же их компания будет зарабатывать деньги. Бизнес-модели экономики поиска еще не существовало.

В чем точно были уверены создатели Google, так это в том, что они не хотят совмещать поиск с рекламой. В научной работе, написанной ими про философию поиска, они приводили пример поискового запроса по слову «сотовый телефон», который в одной из первых ссылок выводил статью о риске использования телефона водителями во время движения.

ДОСЬЕ

СЕРГЕЙ БРИН родился в 1973 году в Москве в семье преподавателя математики. В 1979-м семья переехала в США. Брин изучал вычислительную технику и математику в Мэрилендском университете, где читал лекции по математике его отец Михаил Брин. Окончив университет, в 1993 году Брин поступил в Стенфорд, где в 1995-м познакомился со своим теперешним «другом номер один» и партнером Ларри Пейдже. В 1996-м они создали поисковую технологию, легшую в основу сервиса Google, а, получив первые инвестиции, в 1998-м основали компанию Google Inc. В мае 2007 года Сергей Брин женился на Анне Воджиски, сестре Сьюзен Воджиски, в чьем гараже началась история Google. Выведя в 2004 году Google на IPO, Брин стал одним из самых молодых и известных миллиардеров мира (по оценке Forbes, его состояние на 2007 год составило \$16,6 млрд). Увлекается спортом (сейчас это кайтинг), находится в академическом отпуске докторантуры факультета вычислительной техники Стенфорда.

«Очевидно, что поисковой системе, размещающей платные рекламные объявления, связанные с мобильными телефонами, будет сложно оправдать появление такой страницы перед рекламодателями», — следовал вывод. «Мы ожидаем, что поисковые системы, финансируемые рекламодателями, будут необъективными», — говорилось в работе.

Со временем Брин и Пейдж избавились от предубеждения к рекламе, но все же бизнес-моделью Google стал заработок не на медийной рекламе. Создав технологии AdSense и AdWords, Google дал возможность миллионам небольших компаний тратить с умом каждый рекламный центр, а главное, он позволил зарабатывать миллионам не самых крупных сайтов.

Aps — он и в Африке aps
ПОИСКИ своей бизнес-модели и исполнение роли создателя «блага» для пользователя ведут Google дальше. Сегодня бизнес-компании — довольно интересное балансирование между поощряемой современными гуру от бизнеса «концентрацией вглубь» и стремлением разбежаться вширь. Кроме собственно поиска Google — это еще и электронная почта Gmail, карты Google Maps и целая куча-мала различных aps (как выражается Брин, вопросительно поднимая глаза на Владимира Долгова. «Aps и есть aps, это понятно», — отвечает тот). Список этих самых aps (applications — приложения) еле умещается на странице «Программы и службы Google». И это только верхушка айсберга

га — компания постоянно присматривается к перспективным активам, и «быть купленным Google» становится хоть и счастливым лотерейным билетом, но серийным.

Кроме продуктов, время от времени извергаемых разработческим котлом, кипящем внутри компании, на счету Google такие заметные на интернет-рынке сервисы, как фотохостинг Picasa, социальная сеть Orkut, видеосервис YouTube (цена покупки \$1,65 млрд), блогохостинг Blogger.com, поражающий воображение сервис объемной видеосъемки городских улиц StreetView и многие другие проекты, заставляющие заставить Google во втягивании во всю также портальную модель, за которую Брин так жестоко критикует коллег по цеху.

Google не занимается лишь интернетом, он выходит и за рамки виртуального пространства. Компания претендует на частоты сотовой связи, участвовала в проекте доставки интернета по телефонным проводам вместе с компанией Sprint и объявила о создании оператора WiMAX в альянсе с такими гигантами, как Intel, Comcast, TimeWarner. «Чем больше людей присоединяются к интернету, тем больше пользы будет Google», — объясняет Брин.

Идея «расширения базы», возможно, одна из главных стратегий компании наряду с повышением качества продуктов («мы улучшаем интерфейсы и технологии»). Огромную аудиторию Google нашел среди пользователей сотовых телефонов. Тот конкурс за частоты Google не выиграл, но теперь у компании есть шанс зайти на рынок с другой стороны. «Сейчас с точки зрения бизнеса Google у сотовых телефонов масса проблем», — рассказывает Брин. Для них неудобно разрабатывать ПО, его трудно локализовать, у мобильников неудобный интерфейс и они работают под разными операционными системами. Разрабатываемая платформа Android должна решить эти проблемы и стать универсальной и стандартной средой, удобной для разработчиков и, конечно же, отлично подходящей для продуктов Google.

Когда я намекаю на это, Брин тут же уходит в защиту: «Android станет абсолютно открытым и бесплатным решением, основанным на принципах open source. Так что мы не будем владеть рынком, скорее мы хотим продвинуть эту индустрию еще на шаг вперед. Интернет и веб-сервисы уже есть в сотовых телефонах, но успех рынка может быть значительно больше».

Брину не близка идея монополизации веба. И именно здесь он позволяет се-

бе непривычно резкое заявление о Microsoft, которая «хочет купить интернет»: «Microsoft сделала много плохих вещей. Интернет был изначально открытой средой, если сюда придет Microsoft, она постарается его закрыть». Неудивительно, что у самого Сергея на компьютере стоит Linux.

Как электричество

ОФЛАЙНОВЫЕ проекты компании не ограничиваются сферой ИТ. Брин делится планами о проекте чистого топлива, над которым работает его компания, а также об инвестиции компании в проект 23AndMe — стартапа, запущенного **Анной Воджиски**, женой Сергея Брина. Идея стартапа — быстрое тестирование ДНК человека. Смысл его для компании в том, что это тоже поиск. Геном — код. Чем не сфера для применения поисковых технологий Google.

Технологии поиска применимы в самых разных сферах. Google уже ищет по документам, картам, почте, книгам. Я спрашиваю Брина о том, думает ли он о новых сферах, где можно задействовать ключевую компетенцию компании. «Да,

да, точно!» — говорит Брин, но не раскрывает, о каких именно.

Когда мы разговариваем о поиске, я вспоминаю метафору **Николаса Карра** об ИТ, переставших быть конкурентным преимуществом. Вроде электричества в проводах, без которого бизнес невозможен, но зато и доступно оно уже всем.

Я спрашиваю Брина, не стал ли поиск, после того как Google продемонстрировал миру его важность, таким же commodity и не размываются ли уникальные преимущества Google под натиском конкурентов. Сегодня Yahoo! ищет уже сравнимо хорошо, а «Яндекс» в России и Baidu в Китае — еще лучше, занимая при этом гораздо большие доли своих локальных рынков.

На все это Брин отвечает, что Google постоянно совершенствует поиск и что это главная цель компании: «Мы занимаемся поиском гораздо серьезнее, чем кто-либо другой. У нас выделяется на это больше всех ресурсов, работают больше программистов». Ну а каждый новый сервис и каждый новый продукт увеличивает самое главное, что есть у компании, — ее и без того гигантскую аудиторию. **СФ**



НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ

ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ

ОАО "ГМК "Норильский никель" (г. Норильск) на регулярной основе организует открытые конкурсы на проведение работ, оказание услуг и закупку материально-технических ресурсов по следующим направлениям:

- строительство,
- ремонт и эксплуатация основных фондов,
 - информационные технологии,
- научные исследования и проектирование

К участию приглашаются российские поставщики и подрядчики.

Следите за информацией на:

www.zf.norilsknickel.ru

НОВАЯ ОБЩЕМИРОВАЯ РЕКЛАМНАЯ СТРАТЕГИЯ NESTLE ДОШЛА НАКОНЕЦ ДО РОССИИ. КОМПАНИЯ, ВЫПУСКАЮЩАЯ БУЛЬОННЫЕ КУБИКИ И РАСТВОРИМЫЙ КОФЕ, СОБИРАЕТСЯ ДОКАЗАТЬ, ЧТО ЕЕ ПРОДУКЦИЯ УКЛАДЫВАЕТСЯ В ПОНЯТИЕ «ЗДОРОВОЕ ПИТАНИЕ». И ТЕМ САМЫМ ПОДДЕРЖАТЬ СВОЮ РЕПУТАЦИЮ. **текст:** Иван марчук, елена локтионова

Здоровое желание



ЕВГЕНИЙ АУДИН

Бернар Менье не хочет оставаться в тени на рынке здорового питания

В марте глава российского офиса Nestle **Бернар Менье** объявил о смене имиджа компании. «Мы хотим сделать главный акцент на том, что заботимся о здоровье потребителей. Новая рекламная кампания начнется в апреле и продлится до конца года», — рассказал он на пресс-конференции. Из зала сразу же последовал вопрос:

— А как вы будете поступать с бульонными кубиками Maggi, они что — тоже часть здорового питания?

У Менье ответ явно был заготовлен.

— Продукция Maggi, те же бульонные кубики, отвечает высоким требованиям качества и, кроме того, обогащена йодированной солью, что помогает бороться с распространенным в России дефицитом йода. Так что благодаря этим продуктам наш организм тоже может получить полезные витамины, минералы и микроэлементы, — отчеканил он.

Полезны ли для здоровья бульонные кубики — еще вопрос. Однако то, что доказывать полезность своих продуктов Nestle придется на фоне целой серии неприятных событий, — это факт.

Красное клеймо

В ОБЩЕСТВЕННОЙ организации Общенациональная ассоциация генетической безопасности (ОАГБ) гордятся своей победой над Nestle. «В 2004 году мы были молодой, никому не известной организацией. Но мы сумели выстоять в противостоянии с Nestle и доказать свою правоту в суде», — рассказывает президент ОАГБ **Александр Баранов**.

В 2004 году ОАГБ заявила, что экспертиза, проведенная по ее заказу научной лабораторией «Биоком», выявила генно-модифицированные компоненты в детских смесях Nestle. В ответ компания обратилась в суд. Процесс продолжался пять месяцев, но суд не удовлетворил требования Nestle, хотя, как утверждают в самой компании, она предоставила результаты исследований своей продукции в трех аккредитованных лабораториях Европы и России. По словам представителей Nestle, все исследования показали отсутствие модифицированных генов в детском питании.

Впрочем, подавать регрессный иск к ОАГБ компания не стала. Баранов же утверждает, что в Nestle просто поняли бесперспективность дела: «Не понимаю, на что они рассчитывали. Как можно оспорить научную экспертизу?»

Суд с ОАГБ был не единственным происшествием в российской истории Nestle. Так, в июне 2004 года на заводе компании в Жуковском (Московская об-

ДОСЬЕ

РОССИЙСКОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО NESTLE открылось в 1995 году. На следующий год компания создала здесь сеть собственных складов, наладила систему сбыта и маркетинга. Сейчас у Nestle в России 14 производств и 11 офисов продаж. Она представлена на рынках кофе и кофейных напитков (Nescafe, Nesquik), мороженого («48 копеек», «Кимо», «Розочка», Mega и Extreme), детского питания (Nestle, Gerber и другие), кондитерском («Россия — щедрая душа», «Бон пари», Nuts, «Золотая марка», «Комильфо» и др.), кулинарной продукции (Maggi), сухих завтраков (Nestle), бутилированной воды (Perrier, Vittel, San Pellegrino и «Святой источник»), а также кормов для животных (Purina, Friskies). Объем совокупных инвестиций в российскую экономику сама компания оценивает в \$700 млн.

ласть), производящем мороженое, бульонные кубики и майонез, 25 сотрудников заболели острыми кишечными заболеваниями, в основном дизентерией. Деятельность завода на несколько дней была приостановлена санитарными органами. А в июле 2004-го стало известно об обнаружении на территории Дагестана конфет «Палитра», содержащих ртуть. Конфеты этой марки производит самарское ОАО «Кондитерское объединение „Россия“», принадлежащее Nestle. Самарская областная СЭС через некоторое время, правда, доказала, что конфеты с ядовитой начинкой были подделкой под продукцию известной фабрики. Но тут уж как в известном анекдоте: ложки нашли, а осадок-то остался.

Впрочем, беды преследовали Nestle не только в России. Надо сказать, что нападкам периодически подвергаются многие крупные производители (см. справку на стр. 20). Однако в случае с Nestleказалось, что с начала 2000-х на компанию посыпались все шишки. Так, в 2000 году во французские магазины попала партия из 39 коробок мороженного Nestle, зараженного листерией — бактерией, вызывающей инфекционное заболевание листериоз. Никто из потребителей не заболел — компания уничтожила нераспроданные запасы, обнародовала штрихкоды и названия регионов, где продукция могла оказаться, призвав покупателей воздержаться от покупки мороженого из этой партии.

В 2003-м Американский институт безопасности окружающей среды обвинил компанию в том, что в ее шоколаде содержатся свинец и кадмий, но доказать не сумел — суд Nestle выиграла. В 2004-м

СЭС через некоторое время доказала, что конфеты с ядовитой начинкой были подделкой. Но тут уж как в известном анекдоте: ложки нашли, а осадок-то остался

британская Ассоциация потребителей заявила, что в готовых завтраках некоторых компаний, в том числе Nestle, избыточное количество сахара, соли и вредных жиров, и призвала родителей внимательнее относиться к питанию детей. В 2005-м в Италии компанию обязали изъять 30 млн литров детской молочной смеси из-за подозрения, что в ней есть компоненты типографской краски. В Nestle признали, что из-за технологического сбоя в смесь попала краска, но уверяли, что та совершенно безопасна. Однако в итоге изъяли продукцию из продажи.

В 2006-м Агентство по пищевым стандартам Великобритании заявило, что через несколько лет заставит все компании перейти на маркировку продукции «по цветам светофора»: зеленый — полезный, красный — вредный. Большая часть продукции Nestle, по информации некоторых западных СМИ, якобы предварительно получила красные предупреждающие ярлыки.

Безответственная корпорация

ЛЮБОПЫТНО, что борьбу за укрепление своей репутации в глазах потребителей Nestle начала еще в 2002 году, то есть даже с опережением всех тех негативных событий, которые впоследствии развернулись вокруг компании. Именно тогда глава Nestle **Петер Брабек** представил новую маркетинговую стратегию под девизом Good food. Good life. Компания обещала стать лидером в области здорового питания и сделала на нем главный акцент в своей рекламе.

Но потребителям это, видимо, показалось не слишком убедительным. В 2005 году — через три года позиционирования Nestle как производителя здоровой пищи — исследовательская компания GMI провела опрос 15,5 тыс. человек из 17 стран мира относительно имиджа ведущих транснациональных корпораций. Как следует из результатов исследования, опубликованных на сайте GMI, 30% опрошенных готовы принять участие в бойкоте продукции какой-либо компа-

нии. Nestle вместе с Nike, McDonald's и Coca-Cola вошла в четверку компаний-лидеров, которым готовы объявить бойкот в первую очередь. О своем неприятии Nestle заявили, например, 21% французов и 36% итальянцев.

И это при том, что компания потратила уйму денег не только на рекламу, но и на приобретение активов, специализирующихся на здоровом питании. Так, еще в 2002-м Nestle Waters Group, входящая в Nestle, объявила о покупке компании «Святой источник», производителя питьевой воды. По различным оценкам, сумма сделки составила от \$50 млн до \$80 млн. В 2006-м Nestle купила швейцарскую Novartis, занимающуюся помимо фармацевтики производством лечебного питания, за \$2,53 млрд. В конце прошлого года — американского производителя детского питания Gerber за \$5,5 млрд. А еще в 2004-м Nestle получила крупную долю во французской L'Oréal (в ходе слияния последней с французской холдинговой компанией Gesparal). Правда, L'Oréal сама — на пятом месте в исследовании GMI. Зато приобретенный ею не так давно Body Shop — один из признанных лидеров «зеленого» рынка.

«Сложность в том, что все приобретенные бренды с хорошей репутацией не улучшают имидж Nestle, а существуют параллельно с ним, — говорит аналитик ИФК «Метрополь» **Михаил Красноперов**. — Более того, вопреки ему, потому что после каждой такой покупки на рынке появляются слухи, что приобретенные Nestle компании могут отойти от своих стандартов».

Неопознанная польза

NESTLE СКЛАДЫВАТЬ ОРУЖИЕ не собирается. В 2008 году мировой слоган был переведен и на русский язык: «Качество питания. Качество жизни».

На российском сайте компании ведется пропаганда здорового образа жизни, рассказывается о том, что такое сбалансированное питание и как его наладить. Естественно, подразумевается, что продукты, выпускаемые Nestle, для сбалансированного питания подходят. Потре-



KEYSTONE/PHOTOS

Европейцы обвиняют Nestle в том, что компания травит их детей ГМО, однако продолжают покупать ее товары

бителям предлагается звонить на бесплатную «горячую линию», чтобы «узнать больше о продуктах Nestle и правильном питании».

В рамках новой концепции Nestle стала искать «здоровый компонент» в уже существующих продуктах. С апреля этого года все жестяные банки Nescafe украшает надпись «Чашка кофе содержит столько же антиоксидантов, сколько чашка зеленого чая». Подобные пояснения появились практически на всех продуктах компании: на мороженом «48 копеек» — перечень содержащихся в нем

витаминов, а на кубиках Maggi — надпись «Обогащено йодом».

«Все продукты, позиционируемые на рынке как здоровое питание, можно условно разделить на две категории: сделанные из натуральных ингредиентов и обладающие какими-то дополнительными полезными свойствами. Мы их называем „функциональными“. Например, кефир относится к первой категории, а биокефир, нормализующий работу кишечника, ко второй», — объясняет пресс-секретарь компании «Вимм-Билль-Данн» **Антон Сарайкин**.

Nestle же в России больше всего известна как производитель растворимого кофе, шоколада и кондитерских изделий, сухих завтраков, мороженого, бульонных кубиков, майонезов и соусов, то есть продуктов, которые считаются не самыми полезными. И, как говорит, например, **Сергей Акульчев**, владеющий производством по выпуску мягких вафель, создать здоровый имидж у продуктов простым упоминанием об их пользе нельзя — усилия должны быть значительно большими. Так, Акульчев получал на свою продукцию сертификат РАМН «Рекомендовано для детей». «Люди, которых действительно волнует тема здоровья, должны видеть, за что именно они платят деньги. Им нужны веские подтверждения полезности продуктов», — уверяет он (другой вопрос, доверяют ли потребители различным сертификатам и надписям вроде «Рекомендовано ведущими собаководами»).

Кроме того, по мнению генерального директора маркетинговой компании «Прорыв» **Дмитрия Василевского**, в России есть четкое осознание того, что «вкусное значит вредное»: «Написать, к примеру, на упаковке леденцов „Содержат натуральный фруктовый сок“ явно недостаточно. Для взрослых они все равно останутся сладкими и вредными, а для второй важной группы покупате-

Неприятность эту мы переживем

Крупнейшие продовольственные компании нередко оказываются вовлечены в скандалы вокруг качества их продукции. Так, в 1999 году правительство Бельгии на месяц запретило продажи напитков компании Coca-Cola после нескольких случаев пищевых отравлений. В 2005 году голландский производитель детского питания Numico изъял из продажи в Нидерландах свои овощные смеси, в которых были обнаружены осколки стекла. В 2006-м Агентство по пищевым стандартам Великобритании нашло бактерии сальмонеллы в продукции Cadbury и обязало компанию изъять из продажи весь товар из партий, которые могли быть заражены. В начале 2008-го пищевая инспекция США приняла решение изъять морепродукты производства крупнейшего американского производителя этой продукции Hope Food Supply Inc. после обнаружения в них болезнетворных бактерий.

В России главным организатором скандалов с пищевиками можно считать Общенациональную организацию генетической безопасности (ОАГБ), которая обнаруживала превышение допустимых норм по микробиологическим показателям в продукции предприятий Danone и Valio, а также обвиняла в использовании ГМО кроме Nestle еще Gerber и Semper.

Источник: The World Council of Credit Unions

лей — детей — вопросы здоровья значимости не представляют».

Креативный директор агентства Soldis Communications **Дмитрий Карпов**, впрочем, убежден, что в России Nestle изменить свой имидж будет значительно проще, чем в других странах: «Россияне не обращают особого внимания на этичность бизнеса, а сам слоган „Качество питания. Качество жизни“ у нас скорее наполняется эмоциональным содержанием: лужайка, семья на велосипедах, улыбающиеся люди. Вот для англоязычных стран этот слоган действительно звучит как обещание пищи, полезной для здоровья».

Это мнение подтверждается и результатами исследования, проведенного «Комконом» в начале текущего года. Даже в Москве число людей, следящих за калорийностью пищи, уменьшилось: в 2004 году их было 21%, а в 2007-м — 18%. «Просто в России ситуация уникальна: мы все знаем, что полезно, а что нет, а покупаем все равно то, что больше нравится. У нас любой может прочитать лекцию о вреде холестерина, а потом пойти и купить кусок сала», — говорит Дмитрий Карпов.

По его мнению, два-три года активной рекламной кампании в рамках новой концепции и вывод на рынок новых продуктов должны заставить российских потребителей улучшить свое отношение к Nestle. Да и средств у компании, понятно, достаточно (в самой Nestle рекламные бюджеты не разглашаются, но, по оценке агентства OMD Media Direction, в прошлом году компания потратила \$56,2 млн на рекламу в России). По идеи, этого должно хватить на то, чтобы сформировать у российских потребителей ассоциативный ряд между Nestle и качественным питанием. Но вот в чем вопрос: так ли это необходимо? Непонятно, нужно ли этим вообще заниматься, если финансовые показатели и так растут», — говорит Дмитрий Василевский.

Действительно, жаловаться на свое положение в России Nestle не приходится. Она контролирует 40% рынка растворимого кофе и 17% рынка шоколада. В 2007 году ее объемы продаж по сравнению с 2006-м выросли на 10%, до \$1,6 млрд. В общемировом масштабе у Nestle и вовсе все «шоколадно»: объем продаж компании в мире увеличился за год на 63%, с \$78,8 млрд в 2006 году до \$128,7 млрд в 2007-м.

Получается, что бойкотом, а обед у нынешнего потребителя все-таки по расписанию. **СФ**

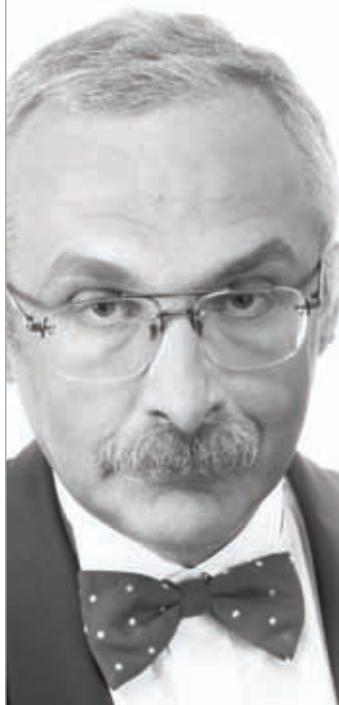


**Система
Главбух**

БУХГАЛТЕРСКАЯ СПРАВОЧНАЯ СИСТЕМА

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

БЫСТРЫЙ ОТВЕТ НА ВАШ НАЛОГОВЫЙ ВОПРОС



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

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

Счет-фактура на вычет: Исправление и оформление

WWW.1GL.RU

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

Компания Nuscomed объявила о строительстве завода в России. За 2007 год ее продажи здесь выросли на 20%. О путях развития российского фармрынка и предполагаемом месте на нем норвежской компании «Секрету фирмы» рассказали президент Nuscomed Group Хокан Бьёрклунд и президент «Никомед Россия-СНГ» Йостен Дэвидсен.

«Нравится то, что растет»



текст:
полина русеева

фото:
евгений дудин

«В ряде европейских стран такие препараты запрещены»
«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Для Nuscomed Group рынок России и СНГ является вторым по величине после Германии. С чем связано столь пристальное внимание?

ХОКАН БЬЁРКЛУНД: В России и странах СНГ проживает свыше 250 млн потенциальных потребителей. Тот, кто активно здесь не работает, просто недальновиден. С 2000 по 2007 годы Nuscomed Group на этом рынке увеличила продажи на 1650%, достигнув показателя \$367 млн. Когда вы бизнесмен, вам нравится то, что растет. Российский рынок — именно тот случай.

СФ: Российское подразделение — самое быстрорастущее у Nuscomed. На Россию приходится около 10% всех продаж группы. Чем вы объясняете такие достижения?

ХБ: Дело в том, что мы присутствовали здесь еще во времена СССР. А вообще история показывает, что скандинавы с Россией либо воевали, либо делали бизнес. Практика убедила, что делать бизнес гораздо выгоднее.

СФ: Препарат-блокбастер Nuscomed — «Актовегин», повышающий поступление кислорода в клетки организ-

Президент «Никомед Россия-СНГ» Йостен Дэвидсен не исключает возможности, что международные фармдистрибуторы придут в Россию как самостоятельные игроки

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ДОСЬЕ

ХОКАН БЬЁРКЛУНД, президент Nuscomed Group, до прихода в Nuscomed в 1999 году работал в компании Astra (сейчас AstraZeneca), где занимал должность регионального директора. Отвечал за маркетинг и продажи в странах Скандинавии, Восточной Европы, Южной Африки, а также Великобритании, Ирландии, Нидерландах и Греции. Помимо деятельности в Nuscomed Бьёрклунд входит в советы директоров Biovitrum AB, Danisco A/S, Coloplast A/S и Atos AB. **ЙОСТЕЙН ДЭВИДСЕН**, президент «Никомед Россия-СНГ», работает в компании с 1987 года. С 1994-го является президентом региона Россия-СНГ, где создавал бизнес с нуля. Под его руководством бизнес Nuscomed в России и странах СНГ за последние семь лет вырос на 1560%, с \$22 млн до \$367 млн. В 2005 году Дэвидсен был назначен вице-президентом Nuscomed Group.

ма. Он занимает третье место в России по продажам среди лекарственных препаратов, согласно данным «Фармэксперта». Однако информации о нем нет ни на международном сайте компании, ни в каких-то других западных источниках. Я смогла обнаружить упоминание об «Актовегине» только на китайском сайте Nuscomed, ну и на российских ресурсах. Почему так?

ЙОСТЕЙН ДЭВИДСЕН: Правда нет? Я не знаю, почему нет информации. Это странно, так как «Актовегин» — третий по продажам продукт у Nuscomed Group, один из ключевых.

СФ: Может быть потому, что из-за коровьего бешенства во многих странах продажи препаратов, содержащих компоненты животного происхождения, запрещены, а «Актовегин» их содержит?

ЙД: Да, в ряде европейских стран такие препараты запрещены, и там мы не продаем «Актовегин». Впрочем, исторически сложилось, что основной рынок для «Актовегина» — Россия и СНГ. Nuscomed предложил этот продукт еще в советское время. Сегодня здесь реализуется 70% от общего объема производства «Актовегина».

СФ: Существует мнение, что медицинская эффективность «Актовегина» не доказана, поскольку он не подвергался клиническому исследованию.

ЙД: В России клиническое исследование препарата законодательно не является необходимостью, поэтому его отсутствие не может быть для нас проблемой. Почему мы его не проводим? Потому что не испытываем потребности это делать. Мы видим, что препарат востребован российскими врачами, они его рекомендуют пациентам. Это важный момент, так как врачи в России достаточно консервативны и придерживаются известных и хорошо зарекомендовавших себя техник лечения. В свою очередь, потребители лояльны к «Актовегину». К тому же альтернативных препаратов сегодня не так много.

СФ: У «Актовегина» нет конкурентов?

ЙД: Конечно, есть — например, российский «Мексидол». Но хочу отметить, что в области неврологии появляется не так много новых продуктов. Кстати, в этом году Nuscomed запускает новый препарат в этой области — «Цераксон», применяемый при остром инсульте.

«Делать на гигантском рынке нечто маленькое не имеет смысла»

СФ: Многие западные фармацевтические компании уже имеют в России свои заводы. А Nuscomed только

СКАНДИНАВЫ С РОССИЕЙ ЛИБО ВОЕВАЛИ, ЛИБО ДЕЛАЛИ БИЗНЕС. Практика убедила, что делать бизнес гораздо выгоднее

в этом году объявил о планах строительства. Почему так долго ждали?

ЙД: Последние 20 лет так или иначе этот вопрос возникал. Но в основе решения все-таки должна лежать бизнес-модель, его нужно принимать с точки зрения необходимости для бизнеса. Неправильно строить завод только для того, чтобы включить какие-то продукты в ДЛО или иметь механизмы лоббирования чего-либо. Сейчас строить предприятие имеет смысл, раз такой объем продаж в регионе.

СФ: Какие препараты будут выпускать на новом заводе?

ЙД: Конкретные продукты сейчас назвать сложно, но у нас есть планы производить практически все, что мы представляем в России. При этом мы не говорим, что 100% этого объема, что мы здесь продаем, будет здесь же и производиться. Также возможно, что часть выпускаемого будет уходить в другие страны.

СФ: Сколько вы готовы вложить в строительство?

ХБ: Пока я могу назвать лишь очень приблизительную сумму — около 50 млн евро. Точно знаю, что это будет крупный проект, так как делать на таком гигантском рынке нечто маленькое не имеет смысла: проект должен соответствовать масштабам рынка.

СФ: Участие Nuscomed в российской системе ДЛО минимально — на нее приходится менее 10% ваших продаж. С чем это связано?

ЙД: Мы не стремились активно в программу ДЛО из-за долгов и неплатежей, которые там были и о которых всем известно. Сейчас эти вопросы решены. Кроме того, наше скромное присутствие в ДЛО связано с особенностями нашего продуктового портфеля. В ДЛО можно войти либо с инновационными высокотехнологичными продуктами, которые не так зависят от колебаний цен, либо с бюджетными дженериками. В ближайшее время мы планируем войти в ДЛО с несколькими готовящимися к запуску препаратами. Например, со средствами от астмы или с обезболивающими.

реклама

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

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

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

Коммерсантъ



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЗАЧАСТУЮ ЛЮДИ ДУМАЮТ, что, открывшись в Москве, они уже работают в России. Это заблуждение

«Настанет момент, когда Россия станет для Nycomed рынком номер один»

СФ: В 2007 году Nycomed купил немецкое подразделение Altana Pharma, объемы продаж которой в четыре раза больше, чем у вашей компании. Какова была цель покупки?

ХБ: Сейчас мы входим в мировой список 25 крупнейших фармкомпаний. В сегменте безрецептурных препаратов занимаем 15-ю строку. Nycomed и Altana хорошо дополняют друг друга в географии присутствия. И без того сильные позиции Nycomed в Европе теперь усилились в Германии, а также на новых рын-

ках Северной и Южной Америки. Кроме того, мы получили возможность вывести на рынок значительно расширенный портфель продуктов.

Кстати, в феврале мы закрыли еще одну сделку — купили Bradley Pharmaceuticals. Это позволит нам укрепить позиции в сфере дерматологии. Более того, слияние сделает Nycomed лидером американского дерматологического рынка с годовым уровнем продаж в этом сегменте \$450 млн.

СФ: Какова главная трудность, с которой сталкивается иностранный фармхолдинг, приходя в Россию?

ХБ: Огромная территория. Зачастую люди думают, что, открывшись в Москве, они уже работают в России. Это заблуждение. Вы должны быть не только в Москве, но и в Калининграде, Владивостоке, Мурманске. Сегодня мы представлены более чем в 120 городах и регионах России и СНГ. К тому же делать бизнес в России — недешевое занятие. За офис в Москве мы платим гораздо больше, чем за офис в Цюрихе.

СФ: К тому же конкуренция на рынке жесткая, особенно учитывая то, что производители используют разные формулы сходных медикаментов...

ХБ: Наши конкуренты — крупные компании. Sanofi-Aventis, Novartis, Gedeon Richter, Berlin-Hemi — это лишь некоторые.

ЙД: Да, в основном иностранцы. Если мы говорим об объеме рынка в денежном выражении, то 70–80% принадлежит иностранным компаниям. Однако если мы говорим об упаковках, то это 50 на 50, может быть, даже 40 на 60 в пользу российских производителей. Впрочем, мы ожидаем в будущем серьезной конкуренции со стороны российских фармпроизводителей, ведь многие переходят на международный стандарт качества GMP. Я думаю, в обозримом будущем все дженерики, которые продаются здесь, будут производиться в России: ког-

КОМПАНИЯ

NYCOMED GROUP входит в 30 крупнейших фармацевтических компаний мира. На заводах Nycomed занято свыше 11 тыс. сотрудников. Компания имеет 19 производственных баз в 13 странах, присутствует на 50 рынках. По итогам 2007 года оборот группы составил 3,5 млрд евро, EBITDA — около 1,2 млрд евро. В 2008-м Nycomed отметил 15-летие своей работы в России. Согласно исследованию «Фармэксперта», в 2007 году российское отделение Nycomed вошло в пятерку наиболее влиятельных игроков отечественного фармрынка. В общем рейтинге продаж по России, в котором учитываются данные по аптечным сетям, госпитальным закупкам и закупкам в системе ДЛО, Nycomed занимает седьмую позицию. Ключевые продукты: «Актовегин», «Кальций-ДЗ Никомед», «Сана-Сол».

да патентная защита препарата заканчивается, его имеет смысл выпускать здесь.

СФ: В последнее время мнения экспертов по поводу перспектив фармрынка разделились. Одни считают, что он начнет стагнировать, а затем и сокращаться, другие предсказывают, что к 2012 году его емкость увеличится в три-пять раз. Какое мнение у вас по этому поводу?

ХБ: Я не могу сказать, на какое количество процентов будет расти рынок — на 30 или на 50% в год, но он точно будет увеличиваться, причем очень быстрыми темпами. Российский рынок будет самым крупным рынком Европы. Хотя, наверное, не в ближайшие пять и даже десять лет. Но настанет момент, когда Россия станет для Nycomed рынком номер один.

СФ: Вы упоминали, что планируете к 2012 году достичь оборота \$1 млрд. Получается, что каждый год нужно расти на 25% — это быстрее рынка. За счет чего?

ЙД: Нужно расти даже быстрее, чем на 25%. Наша стратегия — наращивать объемы примерно в два раза быстрее рынка. Отчасти мы это обеспечиваем появлением новых продуктов в портфеле. В этом году, например, запустим шесть-семь новинок. А те продукты, которые у нас уже есть, будем и дальше «растить».

СФ: Что нового произойдет в будущем на российском фармрынке?

ЙД: Мне кажется, что продолжится консолидация в дистрибуторском секторе. Со временем будут доминировать аптечные сети, впрочем, это уже и сейчас происходит. Увеличится число

компаний, которые откроют здесь собственное производство. Уже сейчас начинают появляться специализированные диагностические центры. Это направление будет активно развиваться. Вместе с тем появятся и инвесторы, которые будут вкладывать в сети частных клиник.

В общем, если брать фармацевтическую промышленность, то это будет новая эра — эра производства, соблюдения мировых стандартов. Изменится имидж всего российского здравоохранения.

СФ: Насколько наши фармдистрибуторы и производители привлекательны для западного капитала?

ЙД: Мне сложно об этом судить. Да, наверное, русские компании потенциально интересны для западных инвесторов, однако нельзя исключать возможности, что международные дистрибуторы придут на российский рынок как самостоятельные игроки.

СФ: Смогут ли российские компании выйти на международную арену со своими препаратами?

ХБ: Это отдаленная перспектива, лет на 10–15, но это произойдет. Ситуация такова, что в Европу можно выйти двумя способами. Первый — с очень дешевыми дженериками. Но это будет проблематично, поскольку данное направление уже оккупировано китайскими и индийскими компаниями, и они в этом весьма преуспели. Второй метод — выходить с высокотехнологичными инновационными препаратами. Это, на мой взгляд, как раз будет вариантом для российских компаний. **СФ**



ОПОРА РОССИИ

www.opora.ru

26
мая

С днем
российского
предпринимателя!

КОНКУРЕНЦИЯ

ТОЧКИ РОСТА

сделка → c34

Российским издателям стрелялок, бродилок и стратегий вскоре придется применять виртуальные навыки для выживания в реальном мире. Но пока вместо того, чтобы запасаться оружием, они финансируют будущих оппонентов.

Дело в шляпе

текст:

Юлия Семеркина

Лет пятнадцать назад журнал «Крокодил» напечатал карикатуру с глубоким философским подтекстом. На ней был изображен нищий со шляпой, полной монет. Подпись под рисунком гласила: «Вот на-коплю еще немного — и куплю себе шляпу побольше».

Карикатура эта точно иллюстрирует ситуацию с отечественными издателями компьютерных игр. Ибо спрос на «шляпы» — лицензии на коммерческое распространение в России хитов иностранного производства в течение двух-трех лет — растет гигантскими темпами. И с целями на лицензии творится что-то невероятное. За минувшие три года они выросли, по мнению экспертов, в десять раз (плата за право на реализацию иных суперхитов превышает \$1 млн).

«За каждую игру начинается чудовищная драка», — говорит **Николай Барышников**, руководитель отдела лицензирования и продвижения 1С. Но издатели все равно идут на внушительные траты. «Хиты делают основные продажи на рынке. Издатель действительно может сознательно переплачивать за мощный брэнд, но даже такой шаг, как правило, приводит не к потерям, а к увеличению доли компании на рынке и гарантированному сотрудничеству с крупным международным издателем в будущем», — считает **Дмитрий Архипов**, вице-президент компании «Акелла».

Все флаги в гости к нам

ЗАРУЧИТЬСЯ поддержкой издателей международного масштаба сейчас самое время. Потому что когда они сам придут в Россию, монеты будут сыпаться в «шляпы» российских компаний реже и реже. Первой ласточкой стал крупнейший мировой издатель компьютерных игр Electronic Arts (EA), выпускающий, например, знаменитый симулятор жизни Sims. В июле 2007 года компания объявила об открытии своего филиала в России. «Мы будем самостоятельно продавать свои игры и заниматься маркетингом. Эта модель ускоряет возврат инвестиций и обеспечивает полный контроль над продвижением и позиционированием наших продуктов», — говорит **Тони Уоткинс**, директор по маркетингу российского представительства компании.

Россияне пребывают в уверенности, что EA — это не только первая ласточка, но и чуть ли не последняя. «Не думаю, что раньше чем через два-три года придет кто-то еще», — считает Николай Барышников.

Почему нет? «Зачем бежать в Россию, пока у тебя все хорошо на своем рынке? Дистрибу-



конкуренция

тор знает все входы и выходы, у него отложена работа. С нуля создавать сеть в стране с 11 часовыми поясами и 10 тыс. магазинов — это большая проблема. Когда все накладные расходы состоят из оплаты отправки инвойса менеджеру, нет смысла открывать офис», — заклинает иностранцев топ-менеджер 1С.

Любопытно, что сами иностранцы с российскими коллегами не согласны. «Остальные издатели последуют нашему примеру, и мы надеемся, что это произойдет очень скоро. Их выход увеличит приток инвестиций в отрасль», — творит ответное заклинание Тони Уоткинс, которому пока явно неуютно одному на враждебной территории.

Несмотря на одиночество, Уоткинс утверждает, что особых трудностей при освоении российского рынка не заметил: «У нас был типовой стартовый сценарий, и мы довольны тем, как он сработал».

Как в классической компьютерной стратегии вроде WarCraft, EA основала «базу» — офис, перекрыла врагам доступ к части ресурсов, прекратив продажу лицензий российским издателям, и самостоятельно развивает дистрибуцию в супермаркетах. Впрочем, этот канал реализации игр в России не основной. По данным 1С, на него приходится 25% продаж. Более хлопотный, но и более популярный способ распространения — через ларьки и рынки — EA оставила прежнему партнеру SoftClub.

«EA проводит множество акций с ритейлерами, активно работает с новыми сбытовиками — контент-проваидерами (реализует через них мобильные версии больших игр). И уже увеличила свою долю по сравнению с тем периодом, когда дистрибуцией занимался только SoftClub», — считает аналитик iKS-Consulting **Максим Савватин**. Конкретные цифры эксперты пока озвучивать не решаются. Зато рас-

сказывают, что к российскому рынку уже подбирается другой большой издатель — Vivendi Universal (игра World of Warcraft). «Они присматриваются к рынку, налаживают первые контакты. Вероятно, скоро откроют офис», — продолжает Савватин.

Кто где

ДЛЯ СЕБЯ российские дистрибуторы игр заготовили другой заговор. «Мы достаточно уверенно работаем: это наш рынок, родной, домашний, и мы здесь хозяева. Крупные издатели имеют не так много игр, и работать через нас им выгоднее и проще», — произносит магическую бизнес-формулу Дмитрий Архипов из «Акеллы».

Но на самом деле оснований для спокойствия у российских игроков не так много. По словам **Александра Лыковского**, генерального директора Alawar Entertainment, 80% самого крупного в России сегмента рынка — игр для настольных

компьютеров — занимают хиты иностранного производства, которыми отечественные издатели торгуют по лицензии. Те самые «шляпы».

Если заклинание Тони Уоткинса из EA подействует, вернее, когда оно подействует, российским издателям придется сразиться с иностранцами на трех площадках: первая — одиночные игры для настольного компьютера, вторая — онлайн-игры, третья — игры консольные, запускаемые на приставках типа X-Box или специальных устройствах вроде GameBoy. И у отечественных бойцов пока не слишком много шансов одержать победу в битве.

«На общемировом уровне российские игры неконкурентоспособны. За последние пару лет несколько компаний выпустили откровенно плохие игры для PC, которые вообще нельзя было издавать», — заключает Николай Барышников. Доля иностранных игр в продажах значитель-



60 евро

стоит обычно в рознице игра для консоли или приставки.

Игра для настольного компьютера обходится примерно в шесть раз дешевле



\$9 млн
СОСТАВЛЯЕТ СРЕДНЯЯ
СТОИМОСТЬ разработки игры
для консоли Sony PlayStation 3



90%
КАЗУАЛЬНЫХ ИГР, ПРЕДСТАВЛЕННЫХ ИЗДАТЕЛЕЙ
МИ В РУНЕТЕ, разработаны на территории СНГ

но больше доли российских. Продукция отечественных разработчиков в портфеле 1С, крупнейшего издателя в отрасли, занимает всего 10–20%.

В интернет-сегменте россияне тоже не преуспели. В тройке самых популярных онлайн-игр, по оценкам iKS-Consulting, нет ни одного российского проекта: World of Warcraft, Lineage II и EverQuest II поставляются по лицензии. Как и в предыдущем случае, зарабатывают российские издатели, торгуя преимущественно западными разработками, то есть на разовой продаже диска. Абонентская плата, вносимая любителями коллективных виртуальных развлечений, утекает в карманы иностранцев. Сколько денег таким образом получают западные разработчики, аналитики подсчитать не берутся. Но если учесть, что установочный диск стоит около \$50, а ежемесячная абонентская плата за доступ к виртуальному миру до-

стигает \$10–18 в месяц, вряд ли издатели получают меньше российских партнеров.

На консольном рынке позиции наших издателей особенно уязвимы. «Российские разработчики, за исключением нескольких команд, практически не представлены в сегменте консолей, а именно к нему сейчас относятся наиболее яркие игры», — отмечает Александр Лыковский из Alawar Entertainment.

«На российский рынок консольных игр приходится около 10% от общего игрового рынка страны, поэтому разрабатывать приставочные продукты специально для России невыгодно. Пока мы однозначно ориентируемся на западную аудиторию. Так, в прошлом году состоялся международный релиз нашей игры для Sony PlayStation 2 — „Головорезы“. Сейчас же мы совместно с американской студией RWS работаем над крупным проектом Postal 3 для мирового рынка PC и консо-

лей нового поколения», — рассказывает Дмитрий Архипов.

Светлые головы в темном царстве

В ЧЕМ проблема наших разработчиков? Явно не в программах. Об этом свидетельствуют хотя бы их успехи в сегменте casual-игры — самом простом. Отечественные продукты лидируют не только на внутреннем рынке, но и на мировом. «В топах ведущих мировых издателей российские разработки занимают 20–25%», — говорит Елена Крылова, аналитик iKS-Consulting.

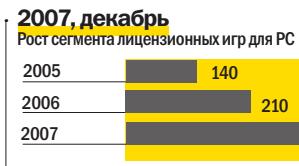
Casual-игра по уровню сложности и увлекательности сопоставима с «Тетрисом». Ее просто найти в интернете, и сначала можно даже поразвлечься бесплатно, но для того, чтобы выйти на новый уровень, придется заплатить несколько долларов. На зарубежном рынке российские игры появились даже раньше, чем на внутреннем. Так, Alawar Entertainment сначала делала игры для североамериканского рынка. «Этот сегмент игровой индустрии начал развиваться в России позже. На местный рынок мы вышли в 2004 году, став первой компанией, которая предложила пользователям Рунета переведенные на русский язык казуальные игры по адаптированным для местных реалий ценам. Впрочем, работа на западном рынке, связанная с издательством казуальных игр, по-прежнему является наиболее доходной частью нашего бизнеса», — рассказывает Александр Лыковский.

Хороший результат российских разработчиков объясняется нехитрой арифметикой: казуальные игры делать дешевле. На создание одной, по оценкам Alawar, необходимо около \$100 тыс. С такой задачей команда из десяти человек справляется за четыре месяца. Однако прибыль в casual-сегменте тоже меньше, чем в «пи-

\$5

2007, июнь
Столько в среднем стоит в России
казуальная игра, в то время как
в мире они вчетверо дороже — \$19,99

2007, июль
Американская Electronic Arts выходит
на российский рынок и начинает
самостоятельную дистрибуцию игр



2007, декабрь
Начало консолидации производителей
компьютерных игр: создание холдинга
Astrum Online Entertainment, а через полгода —
объединение компаний «Руссобит-М» и GFI

2006

2007

2008

Заручиться поддержкой международного издавательства самое время. Потому что когда издательство само придет в Россию, поток «монет» в шляпы российских компаний значительно оскудеет

сишном». «За игру приходит 75 руб., 50% мы отдаем площадке, из того, что осталось, еще 50% достается разработчику. Издатель получает только 18,7 руб.», — рассчитывает **Павел Райкконен**, директор по маркетингу фирмы «НевоСофт». На каждом проданном диске издаватель зарабатывает, по данным «Акеллы», от 70 до 200 руб., но на то, чтобы выпустить хит, придется потратить, согласно оценкам «Финама», \$10–15 млн.

По словам Архипова, сегодня большинство отечественных разработчиков способны делать главным образом игры категории В или С. «Хотя есть яркие примеры реализации проектов высокого класса опытными студиями: „Пираты Карибского моря“ от „Акеллы“, Stalker от украинской студии GSC, Heroes of Might and Magic V от Nival», — перечисляет Архипов.

Итак, проблема вроде бы не в мозгах, а в деньгах. «Производство действительно хорошей игры занимает годы и требует больших инвестиций, сопоставимых с расходами на съемку голливудского блокбастера. Издатели не всегда могут и не всегда хотят тратить столько времени и денег на разработку», — соглашается с российским коллегой Тони Уоткинс. На создание популярной «стрелялки» Half-Life 2, например, ушло шесть лет, и потребовало оно \$40 млн.

Более того, даже наличие большого бюджета и хороший команды разработчиков не гарантирует, что игра будет сверхпопулярной. «Это как создание кино. Можно пригласить крутого режиссера и Анжелину Джоли, но фильм все равно получится провальным. По всем показателям игра интересная: хорошая графика и технологии, сильный маркетинг, а все равно не хит», — сокрушается Николай Барышников.

Русский размер

НО ГЛАВНАЯ загадка в том, что с деньгами у российских разработчиков вроде как тоже должно быть хорошо. В 2005–2006 годах на отечественных игрофестивалях обрушился золотой дождь. «Финам» и Ногит приобрели 52,9% акций издавательства «Бу-

ка» (по некоторым оценкам, за \$8 млн), 30% «Акеллы» перешло к Quadriga Capital Russia и Intel Capital — и это только самые крупные сделки.

«Для российских издавателей подобный сценарий интересен и безопасен. Сегодня сложно конкурировать с крупнейшими западными разработчиками, сумевшими привлечь к своим онлайн-проектам многочисленную аудиторию во всем мире», — считает Елена Крылова.

Российские инвесторы и сейчас не скрывают того, что присматриваются к отрасли. «Мы интересовались отечественными издавателями, но переговоры пока не закончены», — признается **Андрей Зубков**, управляющий директор Moorgate Capital Management.

А с конца 2007 года на российском игровом рынке прослеживается тенденция другого рода: издаватели принялись объединяться. Четыре производителя и дистрибутора онлайновых игр — Nival Online (одна из игр — ее собственная разработка «Аллоды-онлайн»), Nikita Online (собственная игра «Сфера»), IT Territory («Территория») и TimeZero («Предназначение») — слились, образовав холдинг Astrum. Согласно пресс-релизу, его миссия — «консолидировать усилия по развитию качественного российского рынка онлайн-игр, составить конкуренцию западным играм, устремившимся на российский рынок, а также обеспечить совместный выход на западный рынок».

Как бывые конкуренты будут распределять бюджеты на разработку и продвижение продуктов, станут ли делать игры совместно или сохранят независимость, представители холдинга пока не раскрывают. Известно только, что у компаний теперь общий маркетингово-рекламный отдел. Сейчас холдинг оценивает свою долю от российского сегмента онлайн-игр в 51% (на момент объединения четыре вышеупомянутые компании считали свою совокупную долю равной 45%).

В мае 2008 года разработчики компьютерных игр «Руссобит-М» и Game Factory Interactive начали процесс слияния. Новая структура будет осваивать онлайн-сегмент (точнее, многопользовательские

и casual-игры). Правда, конкуренты считают, что свежесозданные холдинги на рынок повлияют незначительно. «Руссобит» и GFI объединились только формально: компании и так уже давно работают совместно: GFI покупала лицензии на западные игры, локализовала их, а «Руссобит» занимался их дистрибуцией.

«У всех компаний, вошедших в холдинг Astrum, часть акций принадлежала одному и тому же владельцу. „Руссобит-М“ и GFI всегда работали только друг с другом», — подтверждает Дмитрий Архипов.

По оценкам «Акеллы», инвестиции позволяют российским издавателям покупать дорогие лицензии на известные игры, финансировать реализацию крупных отечественных проектов и развивать новые направления бизнеса, такие как онлайневые и казуальные игры, а также, что очень важно, агрессивно расширять дистрибуторскую сеть.

Однако вал инвестиций в российских разработчиков пока так и не обратился в вал российских хитов. Очевидно, вкладывать деньги в скупку западных лицензий оказалось проще. Именно средства инвесторов и разогрели лицензионный рынок. «Большой объем вложений в игровую индустрию в этом году ведет к обострению конкуренции в отрасли, а значит, дорожают лицензии на крупные игровые продукты. Конечно, это снижает общую прибыльность рынка, однако увеличивает обороты, позволяя компаниям, таким образом, увеличивать капитализацию», — оценивает ситуацию вице-президент «Акеллы».

Покупка дорогой лицензии — хорошее вложение, такие приобретения повышают стоимость компании на рынке, соглашается с коллегой Андрей Зубков. «Компаниям хочется показать рост оборотов для IPO или продажи стратегическим инвесторам. Такой способ накачать стоимость компании и потом быстренько сбыть с рук», — полагает Дмитрий Архипов.

Именно «быстренько», потому что стратегически грамотным такой способ распорядиться деньгами точно не назовешь. Ведь пока получается, что от прихода портфельных инвесторов к российским разработчикам выигрывают разве что разработчики западные. Нетрудно догадаться, куда пойдут деньги, которые россияне выручат на IPO. В конце концов, размер «шляпы» можно увеличивать бесконечно долго. Пока в нее падают монеты. □

Несколько

крупных западных игроков выйдут на российский рынок самостоятельно, но массового прихода иностранных разработчиков и издателей я не ожидаю.



Междусобойчик

Рост всего игрового рынка на протяжении последних лет составляет около 30% в год, и в ближайшее время эта тенденция сохранится. Основные причины тому — рост аудитории, снижение доли пиратской продукции, а также планомерное увеличение розничной цены на игровые продукты.

В течение пяти-шести лет на рынке может произойти передел, и до 20–30% придется на консольные игры. Сегменты казуальных и онлайн-игр также будут интенсивно развиваться, но вряд ли превысят долю 15–20%. Несмотря на эти перемены, в ближайшие годы российский рынок останется рынком игр для персональных компьютеров.

Маловероятно появление новых игроков со стороны. Для этого в ассортименте компании должно быть более 1000 наименований игр. Создание такой компании с нуля требует огромных инвестиций без надежды на прибыльность и окупаемость. Риск при этом совсем не оправдан. Однако может продолжиться тенденция слияний и укрупнений уже существующих издателей. К тому же пока еще ни одна российская компания не вышла на IPO, и та, которая сделает это первой, сорвет большой куш.

Несколько крупных западных игроков выйдут на российский рынок самостоятельно, но массового прихода иностранных разработчиков и издателей я не ожидаю. Одна из причин — у каждого отдельно взятого издателя недостаточно продуктов для полноценной линейки. Они могут похвастаться хитами, но таких игр мало. Киоски и рынки — очень серьезный канал сбыта — для иностранцев остаются недоступны. Поэтому они будут продолжать работать через дистрибуторов и продажу лицензий. Появиться иностранные издатели на нашем рынке могут в другом качестве — через покупку российского игрового издателя. Но не думаю, что это сильно изменит ситуацию на рынке. □

Игровое поле

структура российского рынка компьютерных игр

1С

- «Kings Bounty. Легенда о рыцаре»
Жанр: RPG
- Stalker
Жанр: FPS
- «Полный привод 2: УАЗ 4x4»
Жанр: симулятор
- «Conflict: Секретные операции»
Жанр: FPS
- «Барби покоряет Голливуд»
Жанр: детская

27%

Новый диск

- «Тургор»
Жанр: экшн
- Terrorist Takedown 2
Жанр: FPS
- Call of Duty 4: Modern Warfare
Жанр: симулятор
- «Снайпер. Цена победы»
Жанр: FPS
- «Тачки. Новый сезон»
Жанр: аркада

25%

Бука

- Frontlines: Fuel of War
Жанр: FPS
- Warhammer 40000
Dawn of War - Soulstorm
Жанр: RTS
- Imperium Romanum
Жанр: RTS
- Counter-Strike: Source
Жанр: FPS
- Антология Counter-Strike 1
Жанр: FPS

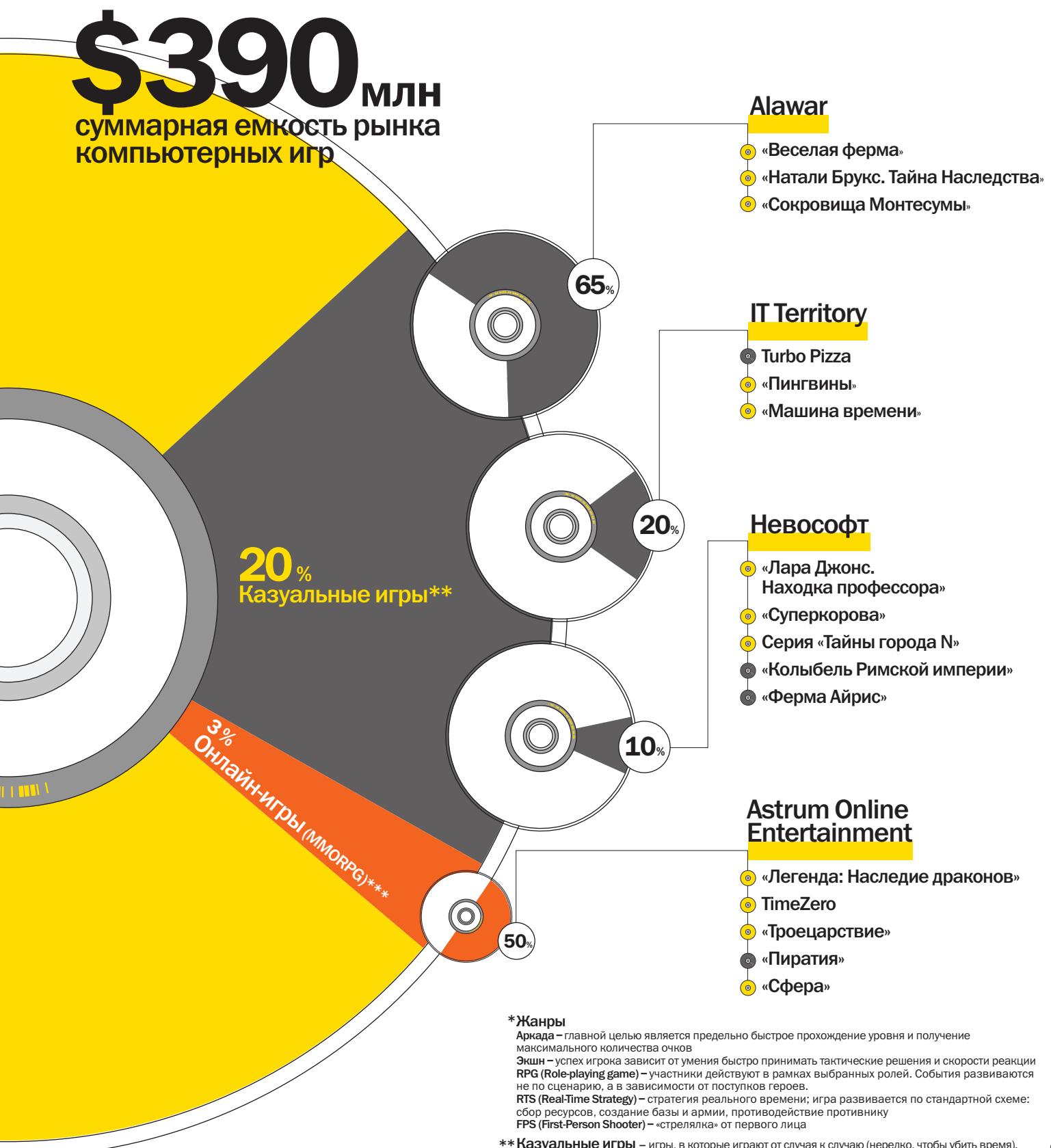
12%

Акелла

- «Принц Персии»
Жанр: экшн
- «Постал»
Жанр: экшн
- «Князь Тьмы»
Жанр: RPG
- Серия «Корсары»
Жанр: RPG
- Test Drive Unlimited
Жанр: симулятор

10%

77%
Игры на CD, DVD*



- (%) доля компании в сегменте рынка
- (○) российская игра
- (●) зарубежная игра

Источник: ИК «Финам»

Международная финансовая корпорация (IFC) покупает часть Heliopark Group. Первая публичная сделка с участием российской гостиничной управляющей компании может повысить интерес иностранных инвесторов к перспективному рынку.

Гости из будущего

текст: Екатерина Трофимова

«У IFC большое понимание бизнеса, большой опыт инвестиций в гостиничные брэнды», — нахваливает инвестора президент и владелец Heliopark Group **Александр Гусаков**. Для второй по величине российской сети отелей компания в портфеле IFC и впрямь подобралась неплохая — Marriott, Hilton, Hyatt, Conrad и другие известные мировые брэнды.

Подразделение Всемирного банка планирует войти в капитал компании, потратив на это \$25–27 млн. Какая доля акций Heliopark Group достанется в результате инвестору, стороны не раскрывают, однако признаются, что она не превысит 25%.

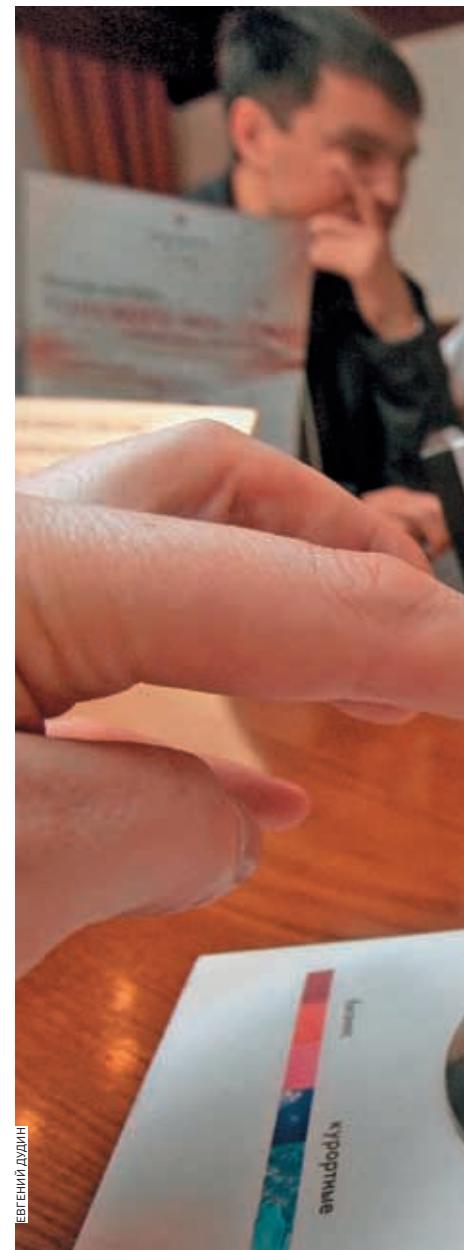
Помимо вливаний в капитал компании IFC предоставит Heliopark Group кредит на \$50 млн и поспособствует привлечению синдикированного кредита на \$63 млн. Таким образом в общей сложности Heliopark Group получит \$138–140 млн. Эти деньги пойдут на строительство новых гостиниц — 18–20 объектов до 2010 года. По словам Гусакова, почти половина из них будетозведена на средства сторонних инвесторов, а Heliopark Group выступит в роли управляющей компании. Сегодня сеть компании насчитывает 13 отелей, из которых шесть находятся в собственности, а оставшиеся семь — в управлении.

Привлекательность гостиничного бизнеса для инвесторов базируется в буквальном смысле слова на пустом месте, точнее — местах. «О каком-либо насыщении рынка можно будет говорить разве лишь в том случае, если нынешний номерной фонд российских гостиниц увеличится в пять раз», — прогнозирует Гусаков. Но в течение следующих пяти лет такое врядли произойдет. В Москве, например, 219 гостиниц, тогда как в Лондоне их 1700, а в Париже 1500. Ежегодно в российской столице открывается три-четыре новых

отеля. Но одновременно закрываются на реконструкцию, а то и вовсе идут под снос старые объекты. Уже канули в Лету «Интурист», «Москва», «Минск», «Россия».

По данным компании Colliers International, в 2007 году средняя загрузка отелей по всем сегментам рынка Москвы составила 74,1%, что практически повторяет результат прошлого года. При этом средняя цена продаж выросла (например, в сегменте гостиниц четыре-пять звезд — на 15,5%), что свидетельствует о превышении спроса над предложением. Еще острее дефицит мест ощущается в сегменте гостиниц туркласса. «Еще лет десять до серьезной конкуренции в Москве можно жить, не снижая цен», — уверен член совета директоров Marco Polo Hotel Management **Виталий Шпаков**. По его словам, сегодня отечественная гостиница обеспечивает рентабельность в 20% и выше.

Однако несмотря на это сроки окупаемости отелей несопоставимы с показателями жилой недвижимости. Строительство гостиницы в той же Москве, по оценке Шпакова, обойдется примерно в \$100 млн. А на возврат инвестиций потребуется пять-семь лет. Неудивительно, что интерес к этому рынку пока проявляют в основном крупные корпорации, готовые играть в долгую. Так, свои гостиничные сети строит компания «Русские отели», подконтрольная **Олегу Дерипаске**, ВАО «Интурист», подпитываемая деньгами АФК «Система», и «Интеко».



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

556 отелей —

примерно по одному на 18–19 тыс. жителей — должно насчитываться в столице до конца 2010 года, согласно постановлению правительства Москвы от апреля 2007-го. Если эти планы реализуются, гостиничный фонд получит свыше 100 тыс. новых мест, из них 70% — категории «три звезды». Правда, до западных стандартов Москве все равно будет далеко: в Лондоне одна гостиница приходится на 5 тыс. жителей.



В Heliopark Group поступили звонок от иностранных инвесторов. Пока портфельных

А вот иностранные инвесторы до недавних пор не торопились отхватить себе кусочек такого, казалось бы, лакомого пирога. Важной преградой для «варягов» являются экономические риски, связанные с пробелами в российском законодательстве. Так, у нас в стране слабо развито кредитование под залог недвижимости, поскольку реально отобрать имущество должника крайне сложно.

Кроме того, капитализация российских гостиничных предприятий еще не настолько высока, чтобы привлечь заграничных толстосумов. «Думаю, российские компании станут интересны западным стратегическим инвесторам, когда достигнут стоимости \$100 млн», — полагает Александр Гусаков. К слову, общая стоимость активов его компании (включая гостиницы под управлением) была оценена в \$200 млн.

Сама Heliopark Group приоритетным для себя направлением сегодня считает не собственное строительство, а управление чужими гостиницами. «Мы разделяем владение и управление гостиницами, — говорит Гусаков. — Именно это позволило нам в 2006 году продать свой отель Heliopark Country профессиональному владельцу недвижимости — London & Regional Properties, специализирующемуся на получении прибыли от владения активами, и остаться управляющей компанией».

О смене приоритетов компания задумалась вовремя. Конкуренция среди управляющих компаний на российском рынке пока невысока. Конечно, большинство владельцев отелей мечтает видеть над своим заведением вывеску известного мирового бренда. Но те пока предпочитают осваивать столичные города. Кроме того, услуги именитых марок стоят недешево. Например, только за приведение отеля в соответствие единым стандартам сети Holiday Inn придется заплатить \$1 млн. Так что у российских игроков еще есть время завоевывать себе доброе имя. А их главное преимущество — более скромные запросы. Если западный оператор забирает не менее 25% прибыли гостиницы, то отечественный — в пределах 20%. Но «управленческий» рынок развивается не так быстро, как хотелось бы его участникам. «Собственники боятся, что российская компания будет их обманывать: занижать показатели прибыли, разворовывать объект, — поясняет Александр Шлаков. — Поэтому сначала владелец пытается сам управлять, и только поняв, насколько это тяжело, готов нормально общаться». **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → c40
мысли → c42
деньги под ногами → c43
методы → c44
своя игра → c45

Гуру менеджмента Том Питерс указывает компаниям на будущих старииков как на главную платежеспособную аудиторию. Но правда в том, что взрослые сами хотят быть детьми.

Восстание кидалтов

текст:
дмитрий черников
иллюстрация:
анна музыка

«и

дея родилась лет пять назад!! Как и любому художнику, хотелось самовыражаться и рисовать-делать то, что близко мне самой!! Все началось с открыток, и я делала именно такие, которых мне лично всегда не хватало!! Я удовлетворяла свои потребности, я делала их для себя в первую очередь!! Потом появились значки, календарики, майки...» — рассказывает Юлия Лохина в своем проекте «Парад зайцев», 30-лет-

ня Юлия Лохина ни разу не поставила точки в конце предложения. Этот знак препинания ей заменяют двойные восклицания, и своей непосредственности она ни капельки не стесняется.

«Когда я учились в анимационном лицее, зайцы у меня сами рисовались!! И так было решено, что они близки мне по духу и что я якобы в них рисую себя!! А моя аудитория — это люди, похожие на меня!!» Сверстники Юлии Лохиной — менеджеры, продавцы, предприниматели — сметают любую ее продукцию с изображением пузатого зайца, которое наносится на вещь вручную за пару часов.

«Зайцефилия» — один из редких пока отечественных отголосков громкого и мощного мирового тренда — нашествия кидалтов. Кидалты (kidults, от англ. kid и adult — «взрослый» и «ребенок») культивируют детскость поведения и потребления, и благодаря им формируется стремительно растущий рынок — еще в 2001 году агентство Market Research оценило совокупную покупательскую способность аудитории «кидалтов» в \$1 трлн. Один из постоянных клиентов Лохиной — Ольга Бруковская, директор по маркетингу и PR компании HeadHunter. Совещания своего отдела она любит проводить не за столом в переговорной, а на детском коврике среди игрушек. Этот «офисный набор» Ольга прикупила в детской комнате IKEA. Сотрудники, да и она сама, почувствовав себя детьми, раскрепощаются, ощущают «прилив душевного комфорта» и, будто сняв шоры, начинают выдавать оригинальные идеи. Дремлющий в любом человеке ребенок-подросток разбужен. «А как я буду фигурировать в тексте — как Юлия Лохина или как „Парад зайцев“? Лучше оба варианта», — просит «Парад зайцев».







ALAMY PHOTOS

Поселившись на дереве, человек попадает в иную, приключенческую реальность

Процент брака

В ФИНАЛЕ своего бестселлера «Поколение X» **Дуглас Коупленд**, чтобы сделать предельно выразительной критику потребительского общества, поместил сухую статистику по населению Америки: «Процент мужчин в возрасте 25–29 лет, никогда не состоявших в браке: в 1970 году — 19%, в 1987-м — 42%. Процент замужних женщин в возрасте 20–24 лет: в 1960 году — 72%, в 1984-м — 43%. Процент граждан США в возрасте 18–29 лет, ответивших „да“ на вопрос „Хотите ли вы, чтобы ваша супружеская жизнь была похожа на жизнь ваших родителей?“ — 44%. Процент ответивших „нет“ — 55%. И так далее. Озабоченность Коупленда понятна: институт семьи разваливается, а что будет взамен? Роман вышел в 1991 году, и вот будущее настало. Продвинутые потребители постепенно, но неуклонно впадают в детство, наслаждаясь свободой от жестокой борьбы за существование.

Еще немного любопытной статистики. Согласно исследованию Nielsen Media, среди людей в возрасте от 18 до 49 лет Cartoon Network популярнее, чем CNN. Средний возраст любителя видеоигр в 2007 году — 29 лет, на 11 лет больше, чем в 1990-м. 40% читателей «Гарри Поттера» — взрослые люди (в России — 15%). Средний возраст европейца, покупающего свое первое жилье, увеличился с 27 лет в 1977 году до 34 в 2007-м. Более половины когда-то склонных к самостоятельности американцев возвращается после колледжа в отчий дом. **Джеймс Кук**, директор российского инвестиционного фонда Augsta Russia, разводит руками: «Недавно мой племянник снова стал жить с родителями. Надо сказать, они были этому не очень рады. Что происходит с новым поколением? Сам не пойму».

Фрэнк Ференди, профессор социологии Кентского университета, по-своему отвечает на вопрос: «Зрелость больше не привлекает. И это печально». Впервые термин *кидлт* появился на страницах *New York Times* в 1985 году. Но в то время кидалтизм был в зародышевом состоянии, поэтому тщательному и разностороннему анализу явление впервые подверглось только в труде психолога **Алекса Калькутта** «Задержка развития: поп-культура и эрозия взросления», опубликованном 13 лет спустя. Калькутт объяснил появление кидалтов страхом смерти, который возрастает от поколения к поколению. Жизнь в развитых странах становится все лучше и лучше, и теперь даже прелести христианского рая выглядят неубедительно по сравнению с мирскими радостями. Детство в человеческом сознании наиболее удалено от смерти и поэтому крайне привлекательно как убежище, а «ребенок» — удобная ролевая модель. Демографические границы кидалтинга подвижны: к уличенному в детскости поколению X со временем добавилось поколение Y, так что возрастные рамки рассматриваемой социальной группы сегодня очень широки — от 25 до 50 лет.

О том, что в кидалты пошел и стар и млад, свидетельствует статистика социальных сетей. «Есть что-то в Classmates.com, заставляющее почувствовать себя снова 16-летним», — замечает корреспондент 60 Minutes II **Вики Мабри**. Если поначалу «Одноклассники» были местом тусовки вчерашних студентов, то сейчас большинство новых пользователей сервиса составляют люди старше 30, которым хочется общаться с теми, кто помнит их молодыми и беззаботными. Изначально тинейджерский День святого Валентина становится популярнее Пасхи и Первомая, а ювенильная «Фруトンяня» — продуктом для всей семьи. Боишься смерти? Съешь яблочного пюре. Библейский слоган «Будьте как дети», поднятый на щит хиппи, снова в моде.

Жизнь с эльфами

СТОЛЯР из Ванкувера **Том Чадли**, по его собственному признанию, всегда мечтал жить на дереве в лесу, «как птичка в гнезде». Однако кидалт не хиппи, заниматься бизнесом ему не противопоказано. Чадли творчески переосмыслил лозунг «детей цветов»: «Не хочешь заводить семью и погружаться в рутину взрослой жизни? Тогда иди в лес. Но попробуй на этом заработать».

Несколько лет назад Том начал мастерить и продавать сферические камеры из дерева и стеклопластика, которые можно веревками подвешивать на деревья. Желание пожить среди ветвей вызывает людей по всему миру: в Европе такие домики-«скворечники», правда деревянные, делает немецкая компания Baumgaert. Диаметр моделей жилища у Чадли — 2,8 и 3,2 м. Цена — от \$50 тыс. до \$150 тыс., в зависимости от комплектации. Том не только продает домики в розницу, но и создал гостиницу на деревьях. Он подвешивает свои сферы в лесу, подключает их к электричеству, укомплектовывает жилье холодильниками, микроволновками, кроватями, радио и обогревателями (можно жить и при -20°C за окном) и сдает в аренду как гостиничный номер по цене \$125–175 за ночь. Пока таких номеров в еловом лесу под Ванкувером с десяток, но Чадли намерен удвоить их число. Кроме того, он выполняет заказ одного шведского предпринимателя, который хочет подвесить сферы на деревья вдоль трасс и сделать из них массажные салоны для уставших в поездке водителей.

«Жить в лесу — это всегда казалось мне волшебством. Когда ты лежишь на кровати в сфере на дереве, слушая шепот ветвей и любуясь покачивающейся луной, трудно не думать об эльфах и леших, трудно не чувствовать присутствия Силы,— говорит Чадли.— Когда вы парите в воздухе, то в теле и в душе ощущается прилив энергии». По словам изобретателя, дома на деревьях идеально подходят для медитации или погружения в другую, приключенческую реальность. Веревками шар крепится, как правило, за три дерева, так что домик висит в воздухе между стволами, оказываясь в центре треугольника, который, по верованиям друидов, является магическим. «Большинство моих постоянцев — молодые люди лет 25–30. Проводя время в лесу на высоте 20–30 м, они, во-первых, дают выход детской страсти к лазанию по деревьям, а во-вторых, вновь получают в свое распоряжение тайное место, куда запрещен доступ „взрослым“».

Конспирация возвращается

КИДАЛТИНГ не только формирует бизнесы, но и омолаживает известные брэнды (Louis Vuitton, Christian Dior, Volkswagen) или, напротив, привносит взросłość в исконно детские марки (Walt Disney, Nintendo). Хотите продать что-то не очень практическое, и подороже? Продайте это ребенку во взрослом обличье.

Кидалты (kidults, от англ. kid и adult — «взрослый» и «ребенок») культивируют детскость поведения и потребления. Благодаря им формируется рынок, объем которого превышает \$1 трлн

Так мыслят прежде всего те, кто способен показать покупателю яркий образ: производители игрушек, видеоигр и фильмов, люксовых аксессуаров и автомобилей. Куклы взрослеют (Mooqla), машины начинают походить на автомобильчики (New Beetle), галстуки пестрят букашками и мультишками (Hermes).

Культовая фигура российского интернета, создатель Dirty.ru **Йован Савович** вместе с художником **Анастасией Забродиной** в августе 2005 года создали проект «Конспирация». Интернет-магазин по продаже дизайнерских плакатов работал на основе следующей концепции. Плакаты тиражом 10 экземпляров, стоившие около 5 тыс. руб. каждый, продавались на сайте открыто. Но делались и штучные, прибрести которые было не так просто. Для этого требовалось разгадать ребусы, размещенные на ряде зашифрованных сайтов. Выполнив умственные упражнения, настойчивый и догадливый клиент наконец получал пароль для доступа к секретной части сайта, где ему предлагалось купить понравившийся товар. На следующий день после бронирования на картинку с недоступным уже плакатом мог полюбоваться любой желающий — и заодно покусать локти. «Удивительно, но спрятанные плакаты, вдвое дороже обычных, мы продали намного быстрее. Сказался элемент игры и тайны: участники знали, что вместе с плакатом в тубусе будет футболька с надписью: „Федеральная программа защиты свидетелей“, а доставит все это курьер на черной „Волге“ 1970 года», — вспоминает Йован. Кидалты любознательны, как дети, но коммерчески успешный магазин просуществовал всего несколько месяцев, поскольку основатели отвлеклись на другие проекты. В начале лета «Конспирация» стартует вновь. «Мы хотим перевести работу магазина в постоянный режим, то есть обеспечить его логистикой, менеджментом», — говорит Йован. Он надеется на спрос со стороны старых и новых клиентов. Ведь за три года кидалты не постарели. **СФ**

Мода на самозащиту набирает обороты: постоять за себя помогают изящные предметы со скрытыми возможностями.

текст: Анастасия Джмухадзе



GETTYIMAGES / FOTOBANK

даже такая маленькая вещица, как обручальное кольцо, может стать оружием: дизайнер Тобиас Вонг создал Killer Engagement Ring. Разработка Вонга проста: в обычной оправе из белого золота бриллиант традиционной конусообразной огранки перевернут вверх ногами. Получается, что острые как бритва вершина камня весом 1 карат находятся снаружи. Это и средство самозащиты, и возможность в экстремальной ситуации быстро вырезать стекло. Пока «убийственное украшение» еще не выпущено в продажу и его стоимость неизвестна.

«Я верю, что это та мощь, о которой мечтает каждая женщина», — говорит Симона Паске, создательница The Electric Cinderella, изящных босоножек со встроенным электрошокером. Обычные с виду серебристые туфли на платформе могут спасти их обладательницу от любого нападающего. При помощи ожерелья, в котором находится пульт дистанционного управления, обувь превращается в оружие: платформа снабжена шокером на 100 тыс. вольт. Достаточно нажать кнопку на ожерелье, наступив противнику на ногу, и удар током выведет противника из строя.

Перстни с ядом, спрятанным под камнем, известны еще со Средних веков. Современные же изобретатели придумали перстень The Stunning Ring, по размеру не отличающийся от обычного украшения, но при этом не менее мощный и опасный, чем газовый пистолет. Внутри секретного отделения содержится перцовый газ высокой концентрации (как утверждают производители, в 400 раз более едкий, чем обычный). Кольцо предназначено для ношения на указательном пальце правой руки. Тогда большим пальцем его можно легко снять с предохранителя и нажать «курок» — из-под камня выпустит небольшая порция газа. Стоит такое красивое средство самозащиты \$30, за каждую зарядку резервуара с газом нужно выложить еще \$8. □

Двойная очистка

Важен не только объем банки с джемом, но и удобство: легко ли выскрести из нее остатки.

Обычная картина: емкость с джемом или вареньем делают на 30–50 г вместительнее и рекламируют эти 10% как бесплатные. Но как бы ни старался покупатель, все равно часть продукта остается в банке. Изобретение дизайнера Шервуда Форли увеличивает количество варенья или арахисового масла, которое можно намазать на бутерброды, хотя в емкости его столько же, сколько и прежде. Easy PB & J Jar — стеклянная банка со второй крышкой вместо дна. Когда джема остается на донышке, можно открутить вторую крышку и выскрести все до последней капли. Форли надеется, что его изобретение пойдет нарасхват.



www.sfforlee.com

Банану — крышка

Бананы — капризные фрукты: они быстро становятся мягкими и чернеют.

Если отрезать кусок, банан стремительно портится. А если ребенок маленький и целый банан осилить не может? Решить эту проблему призвано специальное устройство NANA Saver. Так называется специальная крышка, работающая по принципу прищепки. Она легко надевается на отрезанный конец фрукта и предохраняет его от заветривания. Даже если положить «банан с предохранителем» в сумку, он не перемажет остальные вещи. Стоит устройство всего \$3 и продается, например, в интернет-магазине Taylor Gifts.



REUTERS

На всех папарацци знаменитостей не хватает. Поэтому сообразительные фотографы переключились на простых смертных — те совсем не против, чтобы за ними подглядывали. текст: Дмитрий Черников

Звезда на час



ALAMY/PHOTOS

Лжепапарацци пользуются спросом в основном среди преуспевающих женщин от 20 до 40 лет, которые «не доросли» до звездного статуса

Когда у Пэрис Хилтон спрашивают, как к ней пришла слава, ответ всегда одинаков: «После какой-то вечеринки мое фото напечатали в бульварной газете. Потом еще и еще. Я стала появляться на всех вечеринках, и меня везде фотографировали, а наутро фото и сплетни оказывались на страницах светской хроники».

Жительница американского города Остин Таня Коуэр согласна с Хилтон в оценке магической силы фотовспышки, поэтому в конце прошлого года основала компанию Celeb-4-A-Day. Название бизнеса («Крутой на день») говорит само за себя. Коуэр, бывшая фотокорреспондентка местной газеты, вместе с коллегами предлагает клиентам окунуться в атмосферу шоубизнеса, почувствовать себя звездой, чьих улыбок и незамысловатых откровений наперебой домогаются папарацци. В Celeb-4-A-Day можно заказать разные пакеты услуг стоимостью от \$250 до \$2500. В максимальный набор «ублажений» продолжительностью несколько часов входят не только шесть «фотокорреспондентов», но и личный секретарь, отшивающий «писак», а также лимузин, телохранители и фото на обложке «желтого» журнала MyStar (глянцевый «фейк», выпускаемый ограниченным тиражом). Друзей в качестве фанов для антуража можно привлечь бесплатно. «Тщеславие — вот имя каждого нашего клиента», — признается Таня Коуэр. Дополнительные офисы компании уже открылись в Сан-Франциско и Лос-Анджелесе, на очереди Нью-Йорк. Одними из первых «жертв тщеславия» стали предприниматель Струан Ваз и его подруга Пейдж Хилл. По выходе с балета «Щелкунчик» они были атакованы репортерами светской хроники, которые засыпали парочку вопросами о личной жизни.

Бывшая фотокорреспондентка предлагает клиентам почувствовать себя звездами, чьих улыбок и откровений наперебой домогаются репортеры —

Несколько кварталов Струан и Пейдж бежали от преследователей, прежде чем жених признался, что это оплаченный им перформанс.

Сервис «незаметного» папарацци в ноябре 2007 года организовал в Нью-Йорке 23-летний фотограф Рони Изаз. На сайте компании MethodIzaz клиент должен указать время и место появления «объекта» на публике, описать его одежду, прислать фото анфас и пожелания относительно эмоционального настроя будущего фоторяда. В указанный час папарацци незаметно для «звезды» начнет охоту за ней. Чаще всего клиенты MethodIzaz хотят, чтобы их сняли в «естественных условиях» — в процессе шопинга, на пробежке или на встрече с друзьями. Лжепапарацци пользуются спросом в основном среди преуспевающих женщин 20–40 лет, клиенток Louis Vuitton и Prada, которые «не доросли» до звездного статуса, но могут заплатить от \$300 в час за иллюзию культовости.

Андреа Вольбрехт, фоторедактор журнала Marie Claire, наняла подручных Рони Изаза для съемки своей подруги. «Людям нравится идеализировать себя, — объясняет Андреа. — Ожидая „взгляда“ объектива, вы чувствуете себя звездой — лучше одеваетесь, более уверены в себе. В результате на фото получается ваша улучшенная копия, вы создаете свой желанный образ. У этого сервиса есть рынок». Действительно, услуги, похожие на сервис MethodIzaz, уже предоставляют агентства Private Paparazzi в Сан-Диего (США) и Personal Paparazzi в Великобритании. □

Расширив границы офиса, корпоративные здания можно превратить в часть ландшафта и выращивать в них сливы и кедровые орехи.

текст: Алексей Гостев



Роман Гудков

«*т*»

очему бы зданию не быть таким же естественным, как дерево или бобровая плотина? — говорил известный американский архитектор Кристофер Александр. 30-летний Бен Фолк, основатель компании Whole Systems Design, занимается тем, что превращает офисные здания в «живые системы» — например, технические стоки вполне могут быть использованы для полива плантаций клюквы, дикого риса и даже разведения форели. Фолк считает, что основная ошибка традиционных «защитников экологии» — желание свести к минимуму вмешательство человека в жизнь природы. «Хватит прикидываться, что нас нет, — говорит Фолк. — Если мы все равно есть и оказываем влияние на то, что происходит, пусть это влияние будет хорошим».

В офисах современных компаний ландшафт — это травка на газоне. В Whole Systems Design исходят из того, что живой ландшафт должен выполнять множество функций: производить пищу, помогать избавиться от отходов и создавать пространство для рекреации. Кроме того, Фолк считает свой дизайн выгодным: деревья или кусты в содержании раза в четыре дешевле, чем трава, а кусты облепихи — это одновременно еда, защита от ветра и зона обитания для птиц.

Пока Whole Systems Design работает в основном по заказу некоммерческих организаций, однако Фолк рассчитывает постепенно привлечь и клиентов из делового мира. Офис, окруженный плантациями ежевики и болотцами с клюквой, — это совсем не то что скучные травяные газончики. Заодно и продукты в офисную столовую можно поставлять «со своим городом».

Переговорные под открытым небом, спроектированные Whole Systems Design, уже стали реальностью. Роль стен в них выполняют деревья и кусты. Вообще, офис будущего по Фолку — нечто среднее между фермой, парком и университетским кампусом. Проектами Whole Systems Design, кстати, уже заинтересовались в компании Google, которая давно строит свои офисы по образцу университетского городка. И если у Фолка и Google все сложится, не исключено, что программисты будут перемещаться по «кампусу» Google не на скутерах, как сейчас, а на плотиках по рисовым полям и запрудам. Что, конечно, не так комфортно, зато куда интереснее. □

лучшее из блогов

Бен Казноча,
предприниматель
и писатель

На днях я отобедал в одном ресторанчике в Южной Калифорнии, где 15% чаевых были включены в счет. Это удобно, но если бы я стал ресторатором, то предлагал бы клиентам выбор из трех вариантов «чая»: 15%, 17% и 20%. Большинство всегда выберет среднюю сумму. Просто такова природа человека — он не любит крайностей. Кстати, и на переговорах я всегда маскирую наивыгоднейшее для себя предложение как «средний» вариант.

BLOG: Ben Casnocha: The Blog
<http://ben.casnocha.com>

Дэниэл Пинк,
автор бестселлера «Нация свободных агентов»

Майкл Делл, вернувшись в свою компанию на пост CEO, заявил: «Мы — это фэшн-бизнес». А Microsoft заказала исследование под названием «Фэшн встречается с технологией: добро пожаловать в будущее компьютеров». Люди всегда хотели получить от ПК больше скорости и надежности, но теперь им нужна уникальность. Наступает эра дизайна, когда производители будут думать о дизайне на стадии исследований и конструирования, бэнд-менеджмента и маркетинга.

BLOG: Daniel H. Pink
<http://www.danpink.com>

Том Питерс,
гуру менеджмента

Я люблю конечного потребителя. Его мнение важно, но вторично. Предприниматель занимается бизнесом не для кого-то. Бизнес — удовлетворение, это всегда что-то личное, повесть о жизни и смерти. Прекрасно, когда потребители довольны, но я бы не формулировал цель бизнеса как «удовлетворение нужд клиента». Забота бизнеса номер один эгоистична и интровертна. Поэтому удовольствие от бизнеса и самомотивация всегда на первом месте, а «сервис» — на втором.

BLOG: TomPeters!
<http://www.tompeters.com>

ЕВГЕНИЯ ЧИЧВАРКИНА идеи

Формировать элиту нужно не только из тех товарищей, которых показывают в Новый год после полуночи. А из тех, от кого реально зависит движение страны вперед „



естоимение «мы»

Как в России сделать свой Оксфорд? Прежде всего его просто нужно делать. Потому что на Западе элиты употребляют местоимение «мы», у нас же этих «мы» нет.

А «мы» очень нужны: говорят ведь, что битву при Ватерлоо выиграли однокурсники. А нам предстоит свои «битвы». Но сейчас каждый считает «своим» только узкий круг знакомых. И лучший строитель Новосибирска может не поздороваться с лучшим строителем Екатеринбурга. А лидер мнений в металлургии может не чувствовать себя в одной лодке с лидером мнений в политике. По количеству миллиардеров мы догоняем Штаты (и скоро перегоним). А вот по скорости формирования элиты отстаем. Характерно, что слово «элита» даже употреблять не хочется — в России оно обросло неприятными ассоциациями (квадратный метр от \$10 тыс., «элитка»).

Формирование элиты начинается со школьной скамьи. Но сегодня, чтобы попасть в одну престижную московскую школу, где обучение стоит больших денег, надо еще и взятку заплатить, чтобы ребенка зачислили. Люди заняты другими делами — им не до решения больших проблем. И если послушать тех, кто в такую школу не попал, они расскажут истории о ранних опытах применения наркотиков и экспериментах сексом начиная со средних классов (все, конечно, не так страшно, как рассказывают, но проблема имеет место).

Поэтому сегодня нам надо строить свой Оксфорд с самого фундамента. И фундаментом должен быть принцип меритократии (власти лучших), потому что без него формируется только кривая элита. Такая, как военная элита Мьянмы, которая ворует сейчас еду у своего же народа. Обратный пример — шейх Аль-Мактум, который доверил создание авиакомпании Emirates своему инструктору по полетам (и не прогадал: эта компания единственная отработала в плюс в 2001-м, когда башни рухнули).

Конечно, обучение в русском Оксфорде должно быть дорогим. И хотя у богатых людей полно непутевых детей, именно дети успешных родителей составят основной костяк. Просто формировать элиту нужно не только из тех товарищей, которых каждый раз показывают стране в Новый год после полуночи. А из тех, от кого реально зависит движение страны вперед. Вот петербургский предприниматель Сергей Гутцайт создал частный лицей, куда набирает только детей из необеспеченных семей, поскольку они хорошо мотивированы. Но характерно, что его сын Дмитрий — самостоятельный успешный предприниматель (ему деньги отца не повредили).

Просто непутевых детей надо выгонять. А небогатым дать возможность учиться у лучших преподавателей мира, потрясающим образом сдавая экзамены, — с помощью системы грантов. Тогда выпускник такого русского Оксфорда увидит имена своих одноклассников не только на «Одноклассниках», но и в журнале Forbes — и начнет употреблять местоимение «мы». □

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



ALAMY PHOTOS

Миллиардер Анил Амбани избавит индийское кино от комплекса «младшего брата» Голливуда

Торгуя «Бродягой»

текст: Дмитрий Черников

«*e*жегодно индийская киноиндустрия производит более 800 фильмов. В США проживает около 1,7 млн индийцев. Однако наиболее популярный фильм „Лагаан: однажды в Индии“ был показан всего в двух американских кинотеатрах», — со-крушаются гуру «новой экономики» Крис Андерсон в книге «Длинный хвост: новая модель ведения бизнеса». Дискриминацию Болливуда он объясняет тиранией географии: индузы не живут диаспорами, и рассеянная по территории США аудитория не окупает тематические киносеансы.

Вызов титулованному скептику бросил индийский миллиардер **Анил Амбани**. С начала 2007 года одна из его компаний — Reliance Entertainment приобрела у мелких американских операторов более 250 кинотеатров в местах наиболее компактного проживания бывших соотечественников своего владельца, например в Вашингтоне и Сан-Хосе. Амбани намерен усовершенствовать купленные залы, оснастив их современными звуковыми системами и кондиционерами, и показывать в числе прочего кино 3D-формата. Суммарные инвестиции в проект оцениваются в \$500 млн. Цель — вернуть прозябающим заведениям образ big cinema, который будет притягивать индийцев со всей округи. Видео- и звукоряд станут родными для индийских эмигрантов. Сейчас в новой сети под названием Big уже крутится около 50 свежих фильмов из Болливуда. Значительная их часть произведена собственной студией Амбани. Таким образом, скучая кинотеатры (на очереди Великобритания, Малайзия, Япония), Амбани строит международную империю этнического кино, и это будет структура замкнутого цикла. Соплеменники — главная, но не единственная цель магната. В заочном споре с Крисом Андерсоном победу Амбани должны принести другие азиаты-эмigrанты: китайцы и корейцы, которые часто селятся в тех же кварталах, что и индийцы. Им тоже вскоре покажут картины с родины, после того как Амбани дотянется до киностудий Китая и Кореи. Пока 70% доходов с фильмов Амбани обес-

Анил Амбани —

индийский миллиардер, его состояние оценивается в \$42 млрд. Родился в 1959 году. Получил степень МВА в бизнес-школе Wharton. Владеет активами в финансовой, телекоммуникационной и энергетической отраслях. Прославился как владелец дома стоимостью \$2 млрд — самого дорогого на Земле. Женат на бывшей киноактрисе Тине Муним.

печивает прокат в Индии. Миллиардер надеется изменить пропорцию в пользу регионов с более обеспеченным населением.

Бизнес-модель Амбани произвела впечатление на бывалых авантюристов. Так, 3% Reliance Entertainment за \$100 млн купил в феврале 2008 года **Джордж Сорос**. Между тем, не ставя под сомнение эффективность стратегии, длинные языки связывают смелые инициативы индийца с комплексом младшего брата. До сих пор у жителей Индии на слуху публичнаяссора двух богатейших братьев страны — старшего, **Мукеша**, и младшего, Анила. В 2002 году, после смерти отца, не оставившего завещания, они принялись ожесточенно делить его миллиарды. В итоге Мукешу отошла большая часть империи — нефтяная и строительная (примерно \$8 млрд). Анил довольствовался менее лакомыми кусками — финансовыми компаниями, телекомом и активами в сфере досуга (около \$5 млрд).

За прошедшие годы оба преуспели. Благодаря более выгодным стартовым условиям Мукеш по-прежнему впереди, но его преимущество тает на глазах. Поговаривают, что Анилу не дает покоя обида, отсюда его инвестиций в развлечения и превращение во «всемирного медиацаря». Возможно, решая личные проблемы, Анил попутно избавит и Болливуд от комплекса младшего брата американской киноиндустрии. □

Построить по-взрослому

текст: Анастасия Джмухадзе

дети любят строить — но строить приходится из «бутафорских» материалов. Создавать дворцы из пластикового конструктора не так интересно, как, например, из настоящих кирпичей. «На мысль о настоящейстройке, только миниатюрной, меня навел племянник,— рассказывает Никита Абрамов, основатель и генеральный директор компании „Брикник“.— У мальчика отец — строитель, вот и он все время хотел делать настоящие здания». Идея создать детский конструктор из натуральных стройматериалов возникла у Никиты, когда он готовил учебный проект в ГУ-ВШЭ, будучи студентом четвертого курса. «Большинство однокурсников придумывали обычный бизнес — магазин или салон красоты. Мне пришло в голову, что нужно сделать конструктор из глины — „настоящие“ кирпичи и „цемент“». В процессе работы над учебным заданием, проанализировав рынок, Абрамов понял, что эта ниша не занята: аналогов не существует, а рост российского рынка развивающих игрушек составляет почти 30% в год.

В 2004 году, еще не закончив обучение, Никита занялся разработкой технологии производства мини-кирпичей. Вложив \$1500 собственных сбережений, Никита Абрамов заказал в Украинском институте керамического машиностроения документацию, по которой можно было бы осуществить задуманное. «В реальности все оказалось гораздо сложнее: даже со всеми инструкциями мы еще полгода методом проб и ошибок, подбирая разную глину и оборудование, фактически своими силами учились „печь“ кирпичики,— рассказывает Абрамов.— Нам повезло: в Волгограде нашли цех, который на тот момент был уже почти банкротом, заинтересовали своим проектом технолого, и вместе удалось сделать то, что было нужно». После привлечения инвесторов (затраты на организацию производства составили почти 5 млн руб.) Абрамов выкупил цех, поставил необходимое оборудование и к середине 2005 года начал продвигать на рынок готовую продукцию.

«Брикник» — это 10 моделей замков, мостов и беседок, которые собираются из маленьких (грань от 1 см) кирпичей. Сделаны они совсем как настоящие, из обожженной глины. В розницу один набор игрушечных деталей

план действий

- расширение производства игрушечных кирпичей (уже закуплена вторая печь большей производительности)
- развитие дилерской сети в России, заключение контрактов с крупными торговыми сетями
- расширение присутствия на рынках европейских стран

стоит от 500 до 1400 руб. Кирпичи скрепляются специальным «цементом» из кукурузного крахмала и песка. «Наши миниатюрные здания возводятся точно так же, как и настоящие,— объясняет создатель компании.— С той только разницей, что если погрузить готовый дом в воду на три-четыре часа, то можно снова разобрать его на детали».

Инвестиции удалось окупить за два года, сейчас наборы «Брикник» продаются в сети «Банана-мама», во многих интернет-магазинах детских товаров и взрослых сувениров, у компании есть дилеры в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и ряде других крупных городов. «Летом объем продаж составляет около 2 млн руб. в месяц,— рассказывает Никита Абрамов,— а с ноября увеличивается на 50–70%». В этом году компания вышла на европейские выставки, конструктор уже поставляется в Великобританию, Норвегию и Латвию; в дальнейшем планируется расширить географию присутствия. Как оказалось, единственный конкурент в мире — испанская компания, делающая конструкторы из мини-кирпичей. «Во-первых, у нас совершенно разные модели, кроме того, большая разница в цене,— объясняет Абрамов преимущества «Брикника». По его словам, несмотря на транспортировку, его продукция может конкурировать даже с китайскими конструкторами из пластика, но при этом она более интересна, не токсична и сделана из натуральных материалов. □

Игрушечные замки Никиты Абрамова построены из настоящих кирпичей







лаборатория

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

гурь → c52

контроль продаж → c58

СЛОВО «КЕЙС» ВРЯД ЛИ НУЖДАЕТСЯ В ПЕРЕВОДЕ — СТУДЕНТЫ БИЗНЕС-ШКОЛ ЩЕЛКАЮТ КЕЙСЫ КАК ОРЕХИ, А СПРОС НА ПОУЧИТЕЛЬНЫЕ ИСТОРИИ ИЗ ПРАКТИКИ КОМПАНИЙ ПОСТОЯННО РАСТЕТ. ЗНАЧИТ, КОМПАНИИ ТОЖЕ МОГУТ ИЗВЛЕЧЬ ИЗ ЭТОГО ВЫГОДУ.

Бизнес на чужом опыте

текст:

Юлия Фуколова

иллюстрация:

Александр Житомирский

Дефицитное производство

НЕ ТАК ДАВНО Harvard Business School заключила соглашение с популярной писательницей *Даниэлой Стил*. Казалось бы, что общего у школы менеджмента и автора женских романов? Однако с помощью Стил профессора надеются сделать свои учебные материалы — кейсы — более интересными и захватывающими.

Кейс (case) — педагогический инструмент, подразумевающий анализ конкретных ситуаций из практики компаний. Хотя еще недавно это слово чаще употребляли в другом значении — пластиковый или алюминиевый чемодан. Кейсы появились в Harvard University более ста лет назад: сначала с их помощью готовили юристов, а потом стали использовать и в бизнес-образовании. Традиционный кейс — это не сколько страниц текста с описанием деятельности компании, ее положения на рынке, а также ситуации, с которой столкнулся менеджмент. Обычно кейс не предполагает единственно правильного ответа, во время обсуждения слушатели учатся выделять главное и принимать решения.

Среди бизнес-школ есть несколько лидеров — настоящие машины по производст-

ву кейсов. Так, Harvard Business School публикует несколько сотен кейсов в год, в Канаде активно работает Richard Ivey School of Business, в Европе — INSEAD, IMD и LBS. Школы, кстати, охотно делятся своими кейсами, а централизованным их распространением занимаются специальные организации. Например, Европейский клиринговый дом кейсов (European Case Clearing House, ECCN) объединил около 400 школ бизнеса и собрал в своей « коллекции » более 50 тыс. бизнес-историй. Заплатив 5–8 евро, можно купить любую из них.

Правда, кейсов из практики российских компаний пока немного: набрав в базе ECCN слово «Russia», мы получили ссылку лишь на 183 работы. Даже если учитывать кейсы, которые были написаны в российских бизнес-школах, но нигде не зарегистрированы, наберется от силы несколько сотен.

Однако потребность в местных кейсах огромная, и российские бизнес-школы пытаются исправить ситуацию. Для начала можно было бы объединить в общую базу то, что уже написано. « Я пыталась на основе АНХ создать Российский клиринговый дом кейсов. Решение ученого совета на этот счет есть, но движения вперед



ALAMY/PHOTOS

Бизнес-кейс не предполагает единственно правильного ответа — слушатели лишь учатся выделять главное и принимать решения

За компанией остается последнее слово, и она может «зарезать» проект на любом этапе. В каждой бизнес-школе существует свое маленькое кладбище кейсов, которые так и не увидели свет

пока нет», — признается декан Высшей школы финансового менеджмента **Елена Лобанова**. Чуть дальше пошла Высшая школа менеджмента СПбГУ — два года назад здесь открыли Российский ресурсный центр учебных кейсов. Материалов пока немного — 176 работ, в основном собственные проекты плюс перепечатки статей из деловых изданий, зато их можно получить бесплатно.

Но главная задача — поставить на поток производство новых кейсов. «Опыт российских компаний сегодня не так беден, как раньше, и у нас есть примеры, на которых стоит учиться», — считает **Игорь Гладких**, директор Российского ресурсного центра учебных кейсов СПбГУ. То же самое признают и на Западе. «Практически все международные бизнес-школы сегодня интересуются российскими компаниями», — говорит профессор берлинской бизнес-школы ESMT **Константин Коротков**. — Правда, у западных профессоров часто не хватает на них времени, им удобнее исследовать то, что „ближе к дому“». Что ж, больше работы достанется россий-

ским профессорам. Теперь дело за источником кейсов — компаниями.

Дизель на конъяке

ОДНАЖДЫ ВЫПУСКНИК INSEAD **Вадим Григорян** почувствовал себя белой вороной. Это случилось в 2006 году, когда он приехал в Фонтенблю на церемонию награждения авторов лучших бизнес-кейсов. Молодой директор по маркетингу компании Pernod Ricard по России и Восточной Европе действительно выделялся на фоне седовласых профессоров, но именно его работа о компании Diesel SpA стала в ECCN лидером продаж в категории «маркетинг», а в прошлом году вообще оказалась абсолютным бестселлером.

Итальянская марка Diesel всегда нравилась Вадиму, поэтому, когда компания приехала в INSEAD с презентацией, студент Григорян решил основательно подготовиться. Он пришел на мероприятие в майке Diesel, задавал неожиданные вопросы — в общем, обратил на себя внимание. А потом убедил менеджеров, что сумеет сделать о компании отличный дипломный проект.

Григорян несколько раз ездил в Италию, встречался с основателем Diesel **Ренцо Россо** и его менеджерами. В то время компания как раз стояла перед дилеммой: она запускала в премиум-сегменте новый бренд StyleLab, и нужно было решить, стоит ли его связывать с мастер-брендом Diesel.

Дипломный проект получил высокую оценку, а через какое-то время к Григоряну подошел профессор **Пьер Шандон** и предложил сделать на основе дипломного проекта бизнес-кейс. Вадим согласился, съездил в Италию еще несколько раз и в конечном итоге написал работу, ставшую бестселлером. Спрос на нее вполне объясним: Diesel — компания известная, к тому же про fashion-бизнес читать интереснее, чем, скажем, про нефтяной. А главное, такую же проблему с расширением бренда пытаются решить многие другие компании.

Но сегодня Вадим Григорян не только автор, но и источник информации для кейса — профессора INSEAD скоро закончат проект, связанный с маркой коньяка «Арапат» (принадлежит Pernod Ricard). Выгоды бизнес-школы очевидны — студентов надо учить на живом материале. А вот какой смысл компании открывать свою кухню? «Польза есть, в противном случае ни одна компания не участвовала бы в подобных проектах», — убежден Вадим Григорян. По-проблем в этих выгодах разобраться.

Мин нет

ОСЕНЬЮ ПРОШЛОГО ГОДА в московскую компанию Ralf Ringer позвонили из Санкт-Петербурга. Преподаватель высшей школы менеджмента СПбГУ, с которым генеральный директор Андрей Бережной даже не был знаком, предложил написать о его компании кейс. И что интересно, предприниматель согласился.

«Просчитать и оценить на старте возможные дивиденды от такого проекта сложно. И сомнения, разумеется, были, — рассуждает Бережной. — Но в конце концов мы решили: а почему нет?»

Ralf Ringer по большому счету бояться нечего — Андрей Бережной и так раскрывает о своем бизнесе достаточно много данных, в том числе в СМИ. К тому же компания, желающей стать учебным полигоном, не придется обнажаться «до костей».

«Если мы пишем кейс на основе данных компании, то ее руководитель должен подписать case release float, то есть согласие на публикацию. А перед этим итоговый вариант мы обязательно согласовываем с компанией», — рассказывает Константин Коротов. В противном случае готовую работу нельзя будет зарегистрировать в ЕССН.

Между сбором информации и публикацией кейса проходит довольно много времени (обычно несколько месяцев), поэтому сведения, которые могли бы быть интересны конкурентам, наверняка устареют. Да и по прошествии определенного срока сама компания более снисходительна смотрит на свои прежние трудности.

Если написать кейс предлагает известная бизнес-школа, от такого предложения обычно не отказываются. Особенно, если школа западная, а профессура — с именем

Так, несколько лет назад Константин Коротов в рамках исследовательского проекта INSEAD написал кейс о компании «Фронтстеп» (ИТ-консалтинг) и ее генеральном директоре Марии Ильиной. В то время перед топ-менеджером довольно остро стояла задача удержания ключевых сотрудников. «Если перечитать сегодня тот кейс, то описанные в нем проблемы — цветочки по сравнению с тем, что происходит на рынке труда сейчас. О нынешней ситуации мы даже не могли предполагать», — говорит Мария Ильина.

Если исследователи все-таки не в состоянии обойтись без конкретных цифр, то придется искать компромисс. «У нас нет задачи вывернуть наизнанку всю финансовую отчетность компании, — рассуждает Игорь Гладких. — Гораздо важнее пропорции. Например, мы можем уменьшить или увеличить показатели в кратное число раз». Иногда авторы меняют в тексте фамилии героев, названия компаний, не говоря уже о корректировке цитат. В любом случае, за компанией остается последнее слово, и она может «зарезать» проект на любом этапе. В каждой бизнес-школе существует свое маленькое кладбище кейсов, которые так и не увидели свет.

Впрочем, кейс — это все-таки учебный материал, а не рекламный, поэтому исследователи вряд ли позволят редактировать весь текст. К тому же стоит учитывать, что бизнес-школы практически не интересуются историями успеха — студенты должны искать решения, поэтому в большинстве кейсов речь идет о проблемах и вызовах, стоящих перед компанией. По словам Игоря Гладких, руководители некоторых компаний иногда пытаются включить в готовый текст рекламные фразы, но недопонимание быстро снимается. «Вменяемые» компании вообще не рассматривают кейс как рекламный модуль, находя в нем другие плюсы.

Бонус за смелость

ЕСЛИ НАПИСАТЬ кейс предлагает известная бизнес-школа, от такого предложения обычно не отказываются. Особенно, если школа западная, а профессура — с именем.

«С нами работали ведущие специалисты в области лидерства — **Манфред Кетц де Врис, Элизабет Флорент, Константин Коротов**, — перечисляет Мария Ильина. — Не согласиться на такое предложение было бы большой глупостью». Кстати, Мария до сих пор поддерживает контакты с ис-

Какие бывают кейсы

Разновидностей кейсов довольно много. Например, в зависимости от **характера педагогических задач** кейсы чаще всего бывают проблемными (скажем, американская сеть покупает компанию в Европе и пытается ее интегрировать, а слушатели выясняют, какие сложности ждут организацию). Встречаются также decision-кейсы (от англ. decide — «принимать решение»), когда автор описывает некую вводную ситуацию, а затем следует вопрос «что делать дальше?». Студенты должны принять управленческое решение. Кейсы оценочные не предполагают выбора стратегии поведения, здесь скорее важно понять, правильно или неправильно действовал герой. Например, Карлос Гон возглавил компанию Nissan и произвел там несколько изменений, а слушателям на основе информации из кейса необходимо решить, все ли он сделал верно.

По **характеру сбора данных** кейсы бывают трех видов. Field research подразумевает, что данные были собраны непосредственно в организации, автор встречался с менеджерами, а потом написал работу. Это самый дорогой вариант исследования, он может стоить несколько тысяч долларов. Другой вид — так называемые библиотечные кейсы, когда события анализируются по открытым источникам, например публи-

кациям в прессе. Наконец, есть кейсы, написанные на основе общей практики (general experience). В них идет речь о типичной управленческой проблеме, основанной на реальных фактах, но без привязки к конкретной компании.

Кроме того, кейсы делятся **по предметам** (маркетинговые, финансовые, стратегические и т. д.), а также **по типу носителя** (традиционные бумажные, электронные и др.). Многие преподаватели широко используют так называемый живой кейс. Например, приглашают на занятие менеджера, который порциями выдает информацию о себе и своей компании, а слушатели решают, как бы поступили на его месте. Объем кейса долгое время составлял 20–40 страниц формата А4 — таковы, например, классические гарвардские кейсы. Но в последнее время объем материала, предназначенного для обучения, неуклонно сокращается. Более того, бизнес-школы начали осваивать новый формат — кейсы в комиксах. Один из пионеров этого подхода — IMD. В среднем кейс живет несколько лет, а потом информация безнадежно устаревает. Однако некоторые долгиграющие кейсы написаны более десяти лет назад и до сих пор пользуются спросом. Так, истории про Джека Уэлча до сих пор востребованы в бизнес-школах.



VALERIY LEVITIN

следователями и в любой момент может обратиться к ним со своими вопросами.

Впрочем, контакты с местными бизнес-школами тоже оказываются полезными (хотя здесь для компаний большое значение имеет вес и репутация кейс-райтера). Некоторые школы охотно приглашают топ-менеджеров на совместное обсуждение их кейса со слушателями МВА. Для этого требуется серьезная подготовительная работа, чтобы в нужный момент все заинтересованные руководители могли прийти в аудиторию. Зато они сразу получают новые идеи и свежий взгляд на свою проблему. А если повезет, то и новые кадры.

Кейс можно использовать и как элемент внутреннего пиара. Например, как это сделали в кондитерском объединении «Любимый край» (Санкт-Петербург). Его генеральный директор Елена Стрельцова закончила ВШМ СПбГУ и предложила преподавателям свою компанию как учебный полигон. А в качестве приложения раскрыла данные по обороту и по прибыли. «Без этих цифр кейс какой-то пустовой получался, непонятный», — вспоминает Елена Стрельцова. Интрига кейса состояла в том, что в компании непрерывно шли изменения — руководство один за

другим запускало долгосрочные проекты (оптимизация бизнес-процессов, оплата по компетенциям и т. д.). Бизнес при этом рос, но сотрудники жаловались, что не успевают приспособиться к переменам.

Когда готовый кейс опубликовали на сайте компании, многим сотрудникам было приятно, что в тексте точно переданы их эмоции и характерные обороты речи. По словам Стрельцовой, люди стали гордиться, что на опыте их компании учатся слушатели МВА. Хотя перемен на предприятии меньше не стало, скорее наоборот.

Наконец, если кейс можно применять для обучения студентов МВА, то отчего не использовать его для развития собственного персонала и оценки кандидатов? Именно так собирается поступить с кейсом про «Аарат» Вадим Григорян: «Почему бы не предлагать кандидатам кейс из практики нашей компании? Это проще и интереснее, чем проверять их на абстрактных заданиях или чужих кейсах».

Красный свет

НЕСМОТРЯ НА СВОЮ заинтересованность в компаниях, у бизнес-школ есть и свой стоп-лист. Так, исследователи стараются брать в работу только «вкусные» истории.

Кейс Вадима Григоряна о компании Diesel стал абсолютным лидером продаж

«Кому было бы интересно читать про компанию, которая занимается сдачей в аренду своих зданий в центре Москвы? — рассуждает Елена Лобanova. — А, скажем, металлургический завод в городе Серове, который неожиданно перешел на МСФО, — это потенциально хороший кейс».

Но самый благодатный источник кейсов — компании, переживающие кризис. Например, в 2002–2003 годах Ижевский механический завод находился в тяжелом состоянии. Прежний директор предприятия умер, на компании висел огромный долг, плюс проблема с текучкой кадров. В тот момент предприятие возглавил **Николай Парфенов** и начал реализовывать свой стратегический план по выведению завода из кризиса. Поскольку он в тот момент учился на МВА в Высшей школе финансового менеджмента, то история кризиса на его заводе и стала основой для учебного кейса.

Декан Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ **Сергей Филонович** скептически относится к использованию традиционных кейсов в учебном процессе, однако он охотно подготовил бы материалы про три-четыре интересных с его точки зрения компании — их представители учились в ВШМ. Правда, на такую работу у него не хватает времени, и это, пожалуй, главное препятствие для появления на рынке хороших кейсов от российских бизнес-школ.

Как признаются деканы, еще недавно поиск компаний для кейсов был неразрешимой проблемой, но ситуация в целом меняется к лучшему. А вот вопрос с кейс-райтерами так и остается открытым. «Сюжетов для кейсов много — мы практически сидим на золотом дне. За этот год через нашу школу прошли менеджеры ЛУКОЙЛа, «Мегафона», «36,6», — перечисляет Елена Лобanova. — Но некому писать — профессура перегружена».

Сама Лобanova, кстати, успевает писать по кейсу в год. Но сейчас она обдумывает радикальное решение — сократить набор студентов и повысить оплату за обучение. А потом так спланировать нагрузку преподавателей, чтобы у них оставалось время писать кейсы. И, разумеется, заинтересовать их материально.

Теоретически руководитель компании может сам про себя написать кейс и даже зарегистрировать его в ЕСЧН. Но мало кто из менеджеров умеет писать, не говоря уже о подготовке методических рекомендаций. Тут и Даниэла Стил не поможет. **СФ**



電
機

СОВЕРШЕНСТВО
КАК ТОЧКА ОПОРЫ

реклама
Товар сертифицирован

Новая серия **DELUXE (Делюкс)** - инновация на рынке кондиционеров.

Самый низкий уровень шума - 20 дБ. Функция «Озонового душа».

Плазменный фотокаталитический фильтр.

Технология «I-SEE» («Ай си») с инфракрасным датчиком температуры.

Когда КАЧЕСТВО, НАДЕЖНОСТЬ и КОМФОРТ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО.



- электрическое
оборудование (япон.)

Узнать больше:
www.mitsubishi.ru

Не ценности должны двигать эффективным менеджером, а, напротив, менеджер должен манипулировать ценностями. Так считает Ричард Барретт, идеолог культурной трансформации корпоративного мира.

«Я и правда стал совершенным лидером»



текст:
дмитрий черников

фото:
юрий мартынов

Ричарда Барретта его друзья и коллеги принципиально не называют консультантом, хотя именно консалтингом он зарабатывает себе на жизнь. Они зовут его философом, полагая, что это слово корректнее описывает сферу его интересов. Философ Барретт идет по следам **Никколо Макиавелли**, приучавшего человечество мыслить шире в отношении добра и зла.

Согласно учению Барретта, современные компании в большинстве своем подобны пещерному человеку. Их ценности не выходят за рамки физических (выживание, стабильность) и эмоциональных (самоуважение, отношения в коллективе). Enron, Societe Generale и десятки тысяч других заплатили за свою ограниченность. Многим ценности оказались не по карману. Более дальновидны инновационные бизнесы вроде Nike, делающие ставку на креативность, интеллект. Но и они редкие гости на вершине пирамиды Барретта, где расположились ценности духовные: служение человечеству, вселенское единение. Помыслы настоящего лидера — в пример Барретт приводит себя — не знают конфликта между горним и дольним. Десяток раз за день он сменяет не просто ма-

ску — образ мыслей. Утром Барретт думает об «отжиме» собственных сотрудников на сверхприбыль, а вечером с жаром рассуждает о своей миссии учителя для CEO как главных агентов устойчивого развития планеты. При этом критерий оценки «ценностно всеядного» универсала по-прежнему один — не благодарность всего человечества, а рост корпоративной прибыли. И в этом смысле все ценности равны — как инструменты.

Таким образом, методология Cultural Transformation Tools, изобретенная Барреттом в 1997 году, фактически выводит менеджера из-под контроля ценностей, превращая их в набор ножей для разделки ежедневных и стратегических проблем.

«Из-за жадности можно остаться в дураках»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Вы утверждаете, что компании, как и люди, могут находиться на разных уровнях ценностного развития. Значит, есть компании-жлобы, компании-жадины, компании-герои?

РИЧАРД БАРРЕТТ: Разумеется. В своей классификации я выделяю семь типов компаний. Критерий — тип лидерства и ценностей. Эти уровни в каком-то смысле соотносятся с пирамидой Маслоу. Компания, формулирующая главной ценностью финансовую стабильность, находится на первом уровне — выживания. Если она ограничивается этими ценностями, то постепенно становится жадиной и проигрывает на рынке. Enron — хотя и зараженный, но все равно отличный пример того, как из-за своей жадности можно остаться в дураках. Они делали кучу денег, но им было мало. Или случай с Nike 10–15 лет назад. Когда люди узнали, что компания использует детский труд при изготовления обуви, то перестали покупать ее товары. Пример последних месяцев — Societe Generale, близкая к банкротству из-за нечестности своего трейдера, воспитанного в традиции жадности.

СФ: С другой стороны, есть Wal-Mart, который снискал репутацию главного жадины американского капитализма и в то же время оказался в этом году в лидерах Fortune 500.

РБ: Суть в том, что мы не знаем, насколько полно реализуется потенциал компании — может быть, она развивается не благодаря политике скопидомства, а вопреки ей. Ценности второго уровня — коммуникации с потребителем, его удовлетворенность. Оборотная сторона ценностей этого уровня — разлад коммуникаций, отсутствие общего планирования, когда, к примеру, руководители бизнес-единиц и их деловые стратегии начинают конкурировать друг с другом за ресурсы и людей. Корпоративная фабрика разрушается. На третьем уровне сознания компания фокусируется на эффективности и результатах. Дела начинают идти так хорошо, что вы перестаете заниматься инновациями. Вместо этого появляется высокомерие по отношению к клиентам и конкурентам. «Потребность в са-

ЭНТРОПИЯ — ЭТО ЭНЕРГИЯ, направленная на ссоры, интриги, переживание обид, шуточки над коллегами. В большинстве компаний энтропия зашкаливает за 30–40%

моуважении» Маслоу превращается в спесь — тяжкий грех с точки зрения развития. Примеры этому вы можете найти почти в любой компании. Увы, я не знаю российский бизнес, но такова, скажем, история WorldCom. Подавляющее большинство компаний весь цикл своего развития прыгает на этих трех уровнях и только некоторые карабкаются выше, на четвертую-пятую ступени, где в центре внимания инновации, обучение и развитие персонала, общее видение. Лишь единицы достигают «полного спектра» ценностей, когда в их власти размышлять и действовать на всех семи уровнях, включая высшие, где возникают идеалы служения миру. На высших уровнях корпоративного сознания ценится глобальное мышление, сценарное планирование будущего, создание социально и экологически ответственных альянсов с подобными себе корпорациями, коучинг других организаций. Лидеры таких компаний в равной степени успешно могут думать о хлебе насущном и о нашем планетарном будущем, что также помогает им в бизнесе. Например, Google изначально развивался из ценности равного доступа к информации для всех. Из этого служения возник многомиллиардный бизнес.

СФ: Какие же компании на вершине пирамиды?

РБ: С ходу могу привести два примера. Когда мы впервые аудировали Sterling Bank, он уже достиг седьмого уровня культуры. Все позитивные ценности присутствовали, их связь с финансовыми успехами была теснейшей, культурная энтропия минимальной. Это было в 1998 году. Что и говорить: компания стала публичной в 1995-м, и с тех пор ее акции ежегодно прибавляли в цене на 35%. Другой кейс — моя собственная компания. Каждый год мы растем на 15–20%, имея от шести-

ДОСЬЕ

РИЧАРД БАРРЕТТ — американский философ, консультант по корпоративной культуре. До основания в 1997 году собственной компании Richard Barrett & Associates курировал блок организационной культуры во Всемирном банке. Автор книг «Создание организации, ориентированной на ценности: системный подход к культурной трансформации» и «Освобождая корпоративные души: создание организации, ориентированной на видение». Создатель концепции культурной трансформации (Cultural Transformation Tools; CTT), которая используется более чем в тысяче организаций в 42 странах мира. В список пользователей CTT входят такие компании, как Pfizer, L'Oréal, Unilever, Kraft, Cable and Wireless, McKinsey and Co., Ernst & Young, KPMG, Siemens, Motorola, Ericsson, Volvo, Ford, Barclays Capital, BP и др.

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

недвижимость

Сдаю офис т.637-3681

classified

юридические услуги

Ликвидация 84872367759, 89066220767



РЕАЛЬНО ВЕЛИКИЕ КОМПАНИИ создаются не харизматиками, а тихими, сдержанными и, главное, гибкими людьми

девяти ценностей в полном развитии из десяти возможных, энтропия у нас стабильно меньше 10%. По-другому и быть не может, иначе какое право мы бы имели учить других?

«Талантливые сотрудники — награда компаний»

СФ: Вы ввели в деловую литературу понятие «культурная энтропия». Что это такое?

РБ: Это часть энергии, направленная на ссоры, интриги, переживание обид, шуточки над коллегами. У нас есть специальная шкала ее оценки. Если в компании впустую тратится не больше 10% сил, то это очень хороший показатель, организация здоровья. Но у большинства наших клиентов уровень энтропии зашкаливает за 30–40%. Это значит, что компания застыла на одном уровне корпоративного сознания, где ее зажали в тиски негативные ценности.

СФ: Так ли важны ценности для успеха компаний? Иногда возникает ощущение, что на словах их значение преувеличивают, а на практике преуменьшают.

РБ: Утром я говорил со студентами ГУ–ВШЭ. Деньги для них важны, но профессиональный рост в сильной корпоративной культуре важнее. Мы опросили менеджеров из тысячи организаций по всему миру. Тысяча — это не 100 и не 300. Это серьезно. Подавляющее большинство видит прямую связь между

культурой и эффективностью. Талантливые сотрудники — награда компаний за корпоративную культуру.

СФ: Это самооценки. А что говорят объективные данные?

РБ: Есть компании, с которыми мы работаем уже семь–восемь лет, постоянно замеряя корпоративное сознание по системе Cultural Transformation Tools. Динамика результатов всегда совпадает с динамикой их финансовой отчетности. Например, ANZ Bank, пятая по величине компания Австралии с 27 тыс. человек в штате, в 1997–2000 годах переживал непростые времена. Новое руководство решило использовать нашу методику культурной трансформации. Мы выяснили, что в линейке ценностей компании не хватает ориентации на результат и учета интересов акционеров, и начали коррекцию. За восемь лет удовлетворение работников от работы выросло с 49% до 85%, а понимание ценностей компаний — с 21% до 90%. Прибыльность бизнеса увеличилась на три четверти, цена акций выросла в два с половиной раза.

СФ: Может быть, это случайность?

РБ: Не думаю. Вот, например, результат работы с одной южноафриканской компанией: за три года нашего консалтинга культурная энтропия там постоянно снижалась. Сначала с 27% до 22%, затем до 17% и сейчас она составляет около 14%. Такие же результаты показывают другие наши клиенты — L’Oreal, BP и др.

«Страсть превращается в желание мстить»

СФ: Как же продвинуть корпоративное сознание вверх по вашей лестнице?

РБ: Культурная трансформация — это прежде всего история о лидерах, становящихся личностями с полным спектром цен-

ностей. Наши исследования показывают, что реально великие компании создаются не харизматиками, которых полно на первом и втором уровнях сознания, а тихими, сдержанными и, главное, гибкими людьми. Они оперируют в любой момент в контексте нужных ценностей. Такие люди могут быть скромными, но в то же время решительными, действовать самостоятельно и находить консенсус. Если хотите создать компанию с великим культурным капиталом, вы должны создать лидера полного спектра ценностей, а затем помочь ему разделить свое видение с коллегами, чтобы они не ехали в разных автобусах.

СФ: И есть ли в мире бизнеса такие герои?

РБ: Что я в последнее время делаю, так это штудирую книги, написанные лидерами типа Джека Уэлча и Дональда Трампа. Я пропускаю прочитанное через свою теорию. Например, Трамп и его книга Think Big and Kick Ass in Business and Life. Первое, что вы замечаете в стиле автора,— страсть поделиться своим видением. Это концепт пятого уровня. Великий концепт. Но что происходит, когда он терпит неудачу? Страсть превращается в желание мстить, дурное соперничество, а это ограничивающая ценность со второго уровня корпоративного сознания, вместо позитивной ценности — коммуникации. Поэтому в один момент он оперирует на пятом уровне, затем мгновенно скатывается на второй — со знаком «минус». Получается, позитивные ценности второго уровня неотрефлексированы. Другой пример. Джек Уэлч в свое время предложил концепцию шести сигм, воспевающую ценности третьего уровня — эффек-

тивность и качество. Но он понял, что ошибка любого работника может остановить работу фабрики. Поэтому для него открылся четвертый уровень ценностей — развитие сотрудников. Но пока я не нашел книжек лидеров, где бы они показывали оперирование всеми десятью ценностями, рассыпанными на семи уровнях сознания корпорации.

СФ: Может быть, такой суперлидер — фикция?

РБ: Возможно. Супермен, сверхчеловек... Но суть в том, что человек, прошедший четвертый уровень, уже знает о необходимости окружить себя специалистами в том, в чем он сам слаб. В этом смысле лидерство «полного спектра» — это всегда командное лидерство.

СФ: С другой стороны, если, по вашим словам, ваша компания находится на высшем уровне осознания ценностей, значит, вы и есть лидер «полного спектра»?

РБ: У нас работает методика «360 градусов»: я оцениваю себя, а мои коллеги оценивают меня. По результатам прошлого года я и правда стал совершенным лидером. Хотя вот культурная энтропия у нас подобралась к 10% — ну ничто человеческое и мне не чуждо.

ИД «Коммерсантъ» и издательство «Эксмо» представляют уникальный книжный проект

библиотека **Коммерсантъ**



НОВАЯ КНИГА О ГЛАВНОМ ГЛАВНАЯ КНИГА О НОВОМ выбор преемника: тайные механизмы

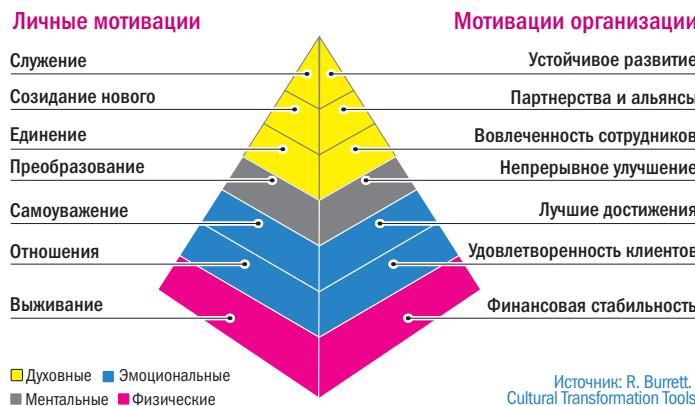
Покупайте книгу в магазинах :

«Библио-глобус», «Москва», «Московский дом книги», «Новый книжный» и других крупнейших магазинах страны, а также на сайтах www.ozon.ru, www.labirint-shop.ru, www.biblion.ru и www.bolero.ru

реклама

c55

Структура мотивированности личности и организации



СФ: То есть вы действуете преимущественно на высших уровнях сознания, принимая во внимание только ценности видения и глобального мышления?

РБ: Вовсе нет, бывает по-разному. Главное, что у меня в обойме полный набор ценностей. Например, когда я действую на первом уровне, то хочу, чтобы моя компания приносила мне деньги каждый месяц, 24 часа в сутки. Я мотивирован финансовой стабильностью и успехом, но защищен от жадности ценностями высших уровней. В другой момент я буду думать на седьмом уровне о том, как нам трансформировать организацию, освежить видение. Или, когда буду беседовать с работником, скажу ему: «Я хочу, чтобы ты был эффективным на этой позиции, поэтому всегда тебя поддержу советом» — это четвертый уровень, развитие подчиненных.

СФ: Если трансформация ценностей завязана на лидерах, то как она возможна? Для этого требуется изменение личности?

РБ: Нужно время. Нужна самокритичность. Умение слушать. Коучинг. Наиболее успешные лидеры не полагаются на свою способность учиться — у них есть наставник. Конечно, некоторые не способны меняться. Перед тем как взяться за проект, я спрашивала CEO: «Вы, понимаете, что проблема в вас, и вам придется меняться, чтобы компания преуспела?» Если ответ отрицательный, я не буду работать с таким человеком.

«Индустрия всегда привлекает людей одного типа»

СФ: Как вы оцениваете ценности других компаний? Ведь они ведут себя по-разному в зависимости от текущего момента и обстоятельств.

РБ: Я ничего не оцениваю, оценивают сами работники, а их опыту можно доверять. Так мы узнаем о личных ценностях, текущей и желаемой корпоративной культуре. Сравниваем эти три колонки данных и понимаем, чего не хватает компаний.

СФ: То есть вы ничего не можете сказать о корпоративном сознании лидеров сегодняшнего бизнеса — Google, Apple? Кстати, эти компании считаются сверх-креативными, а вы, в отличие от многих гуру, не ставите креативность во главу угла. Значит, даже им чего-то не хватает?

РБ: Креативность — только один из многих элементов долгоживущей компании. Большинство организаций, полагающихся на креативность, оперирует на четвертом уровне сознания, когда работники полны энтузиазма и идей, иногда — на пятом, когда персонал имеет общее видение. Но совершенно не обязательно, что им не хватает высших ценностей. Может быть, еще больше им не хватает ценностей первых уровней. В некоторых организациях люди счастливы, но плохо организованы — например, в некоммерческом секторе. Разные благотворительные фонды не очень хороши в системных процессах и эффективности. Если вернуться к примеру со Sterling Bank, то даже там при полном комплекте ценностей были мелкие моменты, которые можно было бы оптимизировать.

СФ: Но креативность может быть наиболее важной ценностью в индустрии?

РБ: Корпоративная культура, как я уже сказал, отражение сознания лидеров. Поэтому вы элементарно не сможете быть полным клоном конкурентов. При этом на одном рынке обычно популярны одни и те же ценности. Например, мы анализировали деятельность двух крупных страховых компаний и пришли к мнению, что 90% их ценностей совпадают. Или более масштабный пример: в портфолио у нас исследования 40 банков — везде главенствуют ценности третьего уровня — эффективность и результат. Видимо, индустрия привлекает людей одного типа. Если компания хорошо организована, она будет похожа на других лидеров рынка. **СФ**

Секрет подписки на «Секрет фирмы»

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



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

20 единиц .masterhost
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ХОСТИНГ

реклама

ПЛАНИРУЕТЕ ПРИВЛЕЧЬ ИНВЕСТИЦИИ?

**MICROSOFT DYNAMICS – ГАРАНТИЯ НАДЕЖНОСТИ
ВАШЕГО БИЗНЕСА В ГЛАЗАХ ИНВЕСТОРОВ.**

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

- Финансами
- Логистикой
- Производством
- Взаимоотношениями с клиентами

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

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

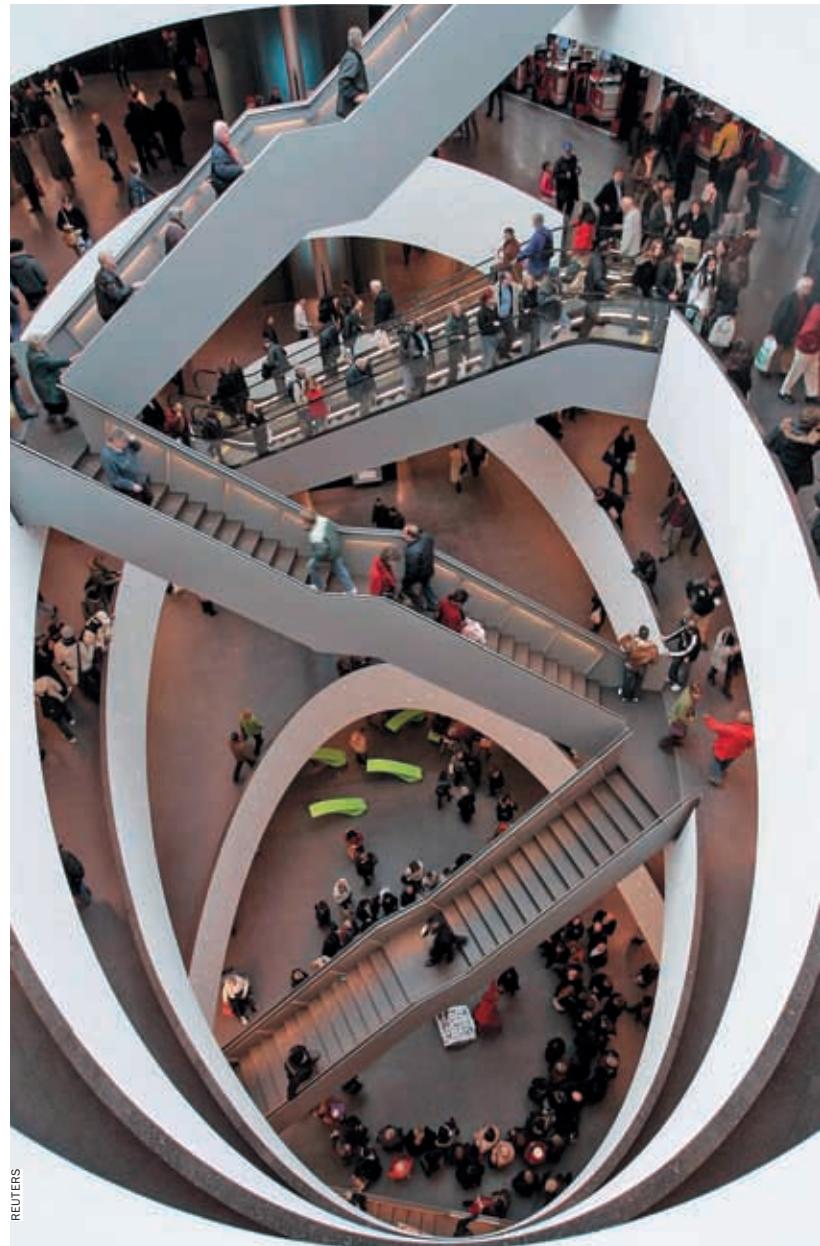


Microsoft Dynamics AX
Microsoft Dynamics NAV
Microsoft Dynamics CRM

* По данным Microsoft на 2008 год.

ТОРГОВЫЕ ТОЧКИ НЕОХОТНО СНАБЖАЮТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ИНФОРМАЦИЕЙ О ЕГО ЖЕ ПРОДАЖАХ. ДЛЯ НИХ ЭТО ЛИШНИЕ ТРУДОЗАТРАТЫ. ПОСТАВЩИКАМ ПРИХОДИТСЯ ИЗОБРЕТАТЬ САМЫЕ ИЗОЩРЕННЫЕ СПОСОБЫ, ЧТОБЫ УЗНАТЬ О СУДЬБЕ СВОЕГО ТОВАРА В РОЗНИЦЕ. **текст: нина данилина**

Вести с полей



REUTERS

Несмотря на успехи логистики, отслеживать поток покупателей в торговой точке по-прежнему проще, чем движение товаров

Уплыть из сетей

НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД компания N, торгующая рыбной нарезкой и сельдью, отказалась от продаж в «Перекрестке». «Брэнд ушел из сети, потому что выяснение информации о наличии товара на полке и быстрое пополнение запасов продукции оказались нерентабельными», — рассказывает **Наталья Илларионова**, генеральный директор агентства «Алби маркетинг». Она знает, о чем говорит: именно ее организация проводила работы по мерчендайзингу для того самого производителя N.

Складов-холодильников в магазинах тогда не было, и вся продукция хранилась на полках в торговом зале. Производителю N, как и остальным поставщикам рыбной нарезки, приходилось довольствоваться небольшим пространством на полке.

«Как только товар заканчивался, поставщик тут же должен был подвезти следующую партию. Причем доставка товара на 4–5 тыс. руб. могла обойтись в половину этой суммы», — вспоминает Наталья Илларионова. Но главное, невозможно было предугадать момент *out of stock* — когда в магазине закончится очередная партия сельди.

Товароведам на местах не до уведомлений: у них сотни производителей. «Магазины обзванивают поставщиков, только если у них вообще вся рыба заканчивается. Им все равно, чья сельдь на полке, ваша или нет», — объясняет Наталья Илларионова. Отслеживать оперативную информацию о продажах возможно, только если в сети постоянно дежурит мерчендайзер производителя. Сотрудник «Алби маркетинга» посещал точки раз в две недели. Но этого было недостаточно: продукцию раскупали быстрее, а на

пустующие места тут же выставляли сельдь конкурентов.

Положение компании усугублялось и тем, что продукт нельзя было хранить сколько заблагорассудится. Как только срок его годности подходил к концу, покупатели начинали отдавать предпочтение более свежей рыбе. Производитель попал в замкнутый круг: раз в полмесяца заходить в каждый магазин сети недостаточно, а чаще — невыгодно. В результате компания решила покинуть «Перекресток».

С подобными проблемами сталкиваются большинство поставщиков, в ассортименте которых есть «скоропортые» и другая продукция с быстрой оборачиваемостью.

Ежики в тумане

Андрей Мыльцын, директор компании по производству рамок для фотографий Wood Frame, убедился в том, что самым эффективным способом отслеживания информации о товаре в рознице остается непосредственный контакт с начальниками отделов.

«Начальник отдела супермаркета — как сержант в армии. От него зависит безумно много. Он делает заказы, знает предпочтения покупателей, принимает решения о распродажах», — говорит Мыльцын. Раз в неделю он звонит товарovedам или на-

«Магазины обзванивают поставщиков, если у них вообще вся рыба заканчивается. Им все равно, чья сельдь на полке, ваша или нет»

чальникам отделов точек OBI и Leroy Merlin, продающих его товар, и выясняет положение дел на местах: предпочтения магазина, товарные остатки и т. д. Конкурентов у Wood Frame немного — один-два производителя недорогих фоторамок (до 100 руб. за штуку), поэтому начальники отделов ведут себя достаточно дружелюбно.

Но контакт с менеджерами сети не исключает привлечения собственных мерчендайзеров. Сотрудник Wood Frame посещает магазин в тот же день или на следующие сутки после поставки рамок. «Это чтобы партия не затерялась», — объясняет Мыльцын. — А то порой завозим товар в магазин, а он две недели пылится на складе — его никто не может найти».

Мыльцын критикует схему «один магазин — один мерчендайзер», считая ее логистически неоправданной. «Вы должны увязать между собой следующие события: поставку товара с завода, находящегося в 200 км от Москвы, московские пробки, время прибытия товара в магазин и появление там мерчендайзера», — перечисляет

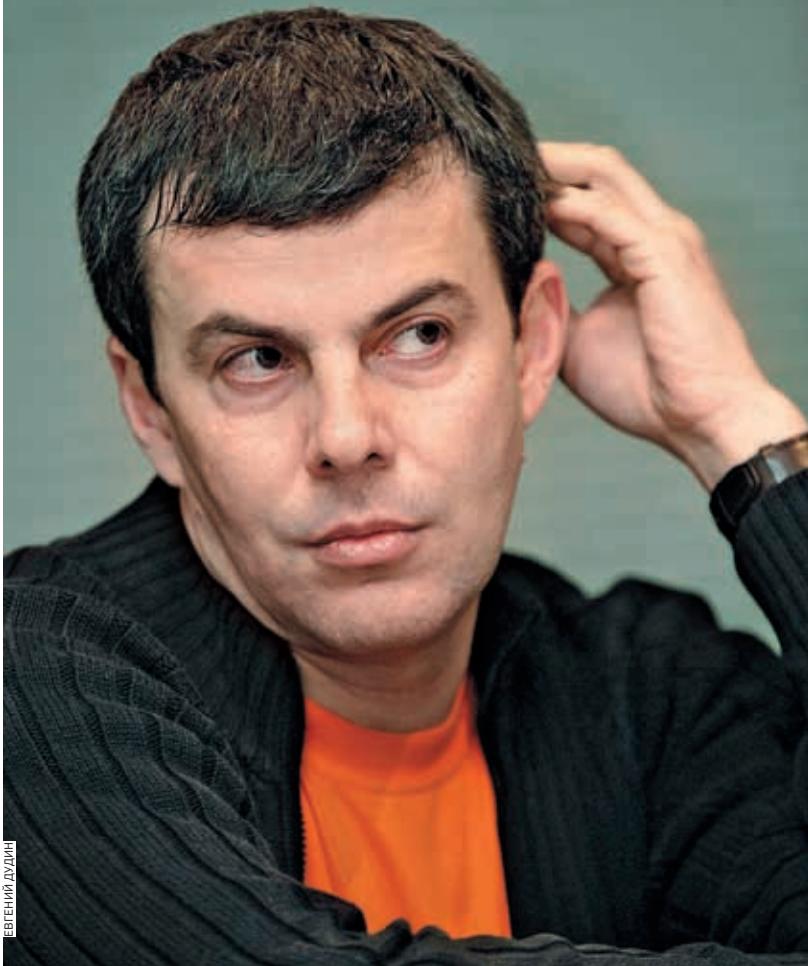
Мыльцын. — С учетом пробок в день разгружается партия товара для одного магазина, что абсолютно нерентабельно».

Несколько сетей, правда, решили проблему, открыв центральные склады. Среди первоходцев — Metro и «Ашан». Из главного хранилища сети самостоятельно развозят товар по точкам. И поставщик не должен ехать среди ночи на другой конец Москвы, чтобы доставить в магазин три упаковки чая.

Но до схемы just in time, по которой работают в Wal-Mart, в России пока не дозрела ни одна сеть. В 1980-е американский ритейлер вложил \$1 млрд в информсистему, позволяющую в режиме реального времени видеть движение товара в магазине и на складе, — и не прогадал. С ее помощью Wal-Mart оперативно связывается с 1700 вендорами, обеспечивающими приблизительно 80% ассортимента сети. Мгновенный обмен данными и автоматическая рассылка электронных заказов на поставку экономят время самой сети и упрощают жизнь поставщикам.

Методы получения информации о продажах из конечных точек

МЕТОД	ПЛЮСЫ	МИНУСЫ
ДОГОВОРІТЬСЯ С СЕТЬЮ ДО НАЧАЛА СОТРУДНИЧЕСТВА	СЕТЬ ВОСПРИМЕТ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ТАКОЙ ИНФОРМАЦИИ ПОСТАВЩИКУ КАК ЭЛЕМЕНТ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ	A) СЕТЬ ВРАДЬ ЛИ ПРИМЕТ ЭТУ ПУНКТ ДОГОВОРА, ЕСЛИ КОМПАНИЯ НЕ ЛИДИРУЕТ В СВОЕМ СЕГМЕНТЕ; B) ПРОИЗВОДИТЕЛЮ ПРИДЕТСЯ ОПЛАЧИВАТЬ РАБОТУ ПО СБОРУ ИНФОРМАЦИИ; B) ЕМУ ПОТРЕБУЕТСЯ ПЕРИОДИЧЕСКИ ПЕРЕПРОВЕРЯТЬ ИНФОРМАЦИЮ В РЕГИОНАХ
СФОРМИРОВАТЬ СОБСТВЕННЫЙ ШТАТ МЕРЧЕНДАЙЗЕРОВ ИЛИ ПРИВЛЕЧЬ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ АГЕНТСТВО	A) МЕРЧЕНДАЙЗЕР СМОЖЕТ ОПЕРАТИВНО ПЕРЕДАВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О ПРОДАЖАХ И ПОТРЕБНОСТЯХ КАЖДОЙ ОТДЕЛЬНОЙ ТОЧКИ; B) У КОМПАНИИ БУДЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО ПРОВОДИТЬ АНАЛИЗ РЫНКА	A) ДОРОГО; B) ЕСЛИ ПРОДУКТ СКОРОПОРТЯЩИЙСЯ ИЛИ БЫСТРООБОРАЧИВАЕМЫЙ, МЕРЧЕНДАЙЗЕРУ ПРИДЕТСЯ СЛИШКОМ ЧАСТО ДЕЖУРИТЬ В СЕТИ
ПОРУЧИТЬ СОТРУДНИКАМ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ОБЪЕЗД ТОЧЕК	СЕЙЛЗЫ ЛУЧШЕ, ЧЕМ КТО-ЛИБО ДРУГОЙ, ЗНАЮТ СПЕЦИФИКУ ТОВАРА	С СЕЙЛЗОВ НИКТО НЕ СНИМАЕТ ОСНОВНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ, ЗА КОТОРЫЕ ОНИ ПОЛУЧАЮТ ОКЛАД, ПРЕМИИ И ПРОЦЕНТЫ, ПОЭТОМУ СБОР ИНФОРМАЦИИ МОЖЕТ БЫТЬ САБОТИРОВАН
РЕГУЛЯРНО ОБЗАНИВАТЬ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК	БЕСПЛАТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ С МЕСТ	НЕ ВСЕ МАГАЗИНЫ ОДИНАКОВО ЛЮБЕЗНЫ И ЕЖЕНЕДЕЛЬНО ОТЧИТЫВАЮТСЯ ПЕРЕД ПОСТАВЩИКАМ ЕДИНИЦЫ
ПРЕДОСТАВЛЯТЬ ТОЧКАМ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ (ИНФОРМАЦИЮ О ПРОДАЖАХ В ДРУГИХ СЕТЯХ, ПРОМОМАТЕРИАЛЫ) В ОБМЕН НА ДАННЫЕ О ПРОДАЖАХ	МИНИМУМ ЗАТРАТ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ	НЕ ВСЕГДА УБЕДИТЕЛЬНО ДЛЯ СЕТЕЙ
ПРЕДОСТАВЛЯТЬ ТОЧКАМ ФИНАНСОВЫЕ ЛЬГОТЫ (СКИДКИ, ВЫГОДНЫЕ УСЛОВИЯ ПЛАТЕЖА) В ОБМЕН НА ДАННЫЕ О ПРОДАЖАХ	САМАЯ ЭФФЕКТНАЯ МОТИВАЦИЯ	НЕВЫГОДНО ПРОИЗВОДИТЕЛЮ
ЗАКАЗЫВАТЬ ПРОВЕДЕНИЕ РИТЕЙЛ-АУДИТА	A) ВСЕ ПРОБЛЕМЫ ПО ОРГАНИЗАЦИИ СБОРА ИНФОРМАЦИИ МОЖНО ПЕРЕЛОЖИТЬ НА СТОРОННЮЮ ОРГАНИЗАЦИЮ; B) ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ АГЕНТСТВА ИМЕЮТ УЖЕ НАЛАЖЕННЫЕ КОНТАКТЫ С СЕТЬЮ	A) САМЫЙ ДОРОГОЙ СПОСОБ; B) ПРОВОДИТСЯ НЕ В ВСЕХ ГОРОДАХ, НЕ ПО ВСЕМ КАТЕГОРИЯМ; B) ПРОВОДИТСЯ НЕ ЧАЩЕ РАЗА В МЕСЯЦ; G) ПОЗВОЛЯЕТ ВЫЯСНИТЬ ОБЩУЮ КАРТИНУ, НО НЕ СИТУАЦИЮ В КАЖДОЙ ОТДЕЛЬНОЙ ТОЧКЕ



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Тайна за семью печатями

РОССИЙСКИЕ РИТЕЙЛЕРЫ оперативной информацией о продажах делятся неохотно и вторжение чужаков на свою территорию обычно принимают в штыки.

У точек есть основания скрывать данные. Например, если они работают по определенному товару с оптовиками, которые сбывают продукцию по ценам ниже отпускных, установленных производителем. Иные региональные продавцы и вовсе грешат ведением двойной бухгалтерии, поэтому раскрытие информации о продажах угрожает их бизнесу.

«Точки всегда очень ревниво относятся к попыткам производителей зайти на их склад, узнать данные о своих продажах и товарных остатках,— подтверждает **Полина Хортон**, директор агентства ИТМ.— Между тем самостоятельно готовить отчетность сетям невыгодно: это лишняя траты времени».

Есть еще третья сторона, собирающая в точках информацию о продажах. Это аналитические агентства (Nielsen, «Бизнес Аналитика» и др.), проводящие так называемые ритейл-аудиты: замеры дистрибуции, проверку на наличие товара в магазине и т. д. За все эти данные они платят рознице, а потом продают свои данные производителям. По результатам ритейл-аудита поставщики узнают свою долю рынка.

Но даже прибегая к ритейл-аудиту, поставщики не отказываются от проведения исследований силами собственных мерчендайзеров. На то есть несколько причин.

Ревизия с оказией

ВО-ПЕРВЫХ, ритейл-аудитом агентства занимаются преимущественно в миллионниках, в то время как производителю могут быть интересны и города поменьше, например с населением от 500 тыс. человек. Во-вторых, подобные исследования проводятся обычно не чаще раза в месяц. В-третьих, они показывают лишь общую картину, но не ситуацию в каждой отдельной точке. В конце концов, агентствам выгодно проводить ритейл-аудит лишь в раскрученных категориях, таких как напитки, табак, пиво, то есть для тех производителей, которые выделяют бюджет на покупку результатов долгостоящих исследований.

Евгений Шалагинов, исполнительный директор компании «Восток» (поставщик товаров FMCG), рассказывает: «Та же Coca-Cola покупает исследования по ритейл-аудиту Nielsen, чтобы видеть общую картину. Но ни в коем случае не принимает на основе этих отчетов стратегические решения, например о повышении цены. Представьте, вы работаете в категории напитков или пива, где шаг в 50 коп. жизненно важен. Вы видите в отчете агентства, что конкуренты

Андрей Мудрый в обмен на информацию о выручке предложил точкам статистику других магазинов

понизили цену на 50 коп. за бутылку емкостью 0,5 л, и решаете тоже снизить цену на определенные позиции. Просите экономистов рассчитать, рентабельны ли продажи по этой цене в том или ином регионе. Выводите позицию из местного ассортимента и теряете миллионы только потому, что срез рынка оказался обобщенным и важные для вас точки в выборку не попали».

По итогам ритейл-аудита производитель может выяснить розничную цену своей продукции и конкурирующих брендов, рассчитать средние продажи на точку, емкость каналов в денежном и натуральном выражении. Но ритейл-аудит вряд ли ответит на вопрос, стоит ли ваша продукция на приоритетном месте.

Андрей Мыльцын еще более категоричен. Он считает, что подключение третьей стороны к сбору информации гарантированно приводит к потере рынка. По крайней мере, для поставщиков, не относящихся к числу бизнес-монстров с огромным объемом продаж вроде «Вимм-Билль-Данна» и «Балтики». «Никто лучше вашего собственного менеджера или работника магазина не расскажет, что происходит с вашим товаром в магазинах. Посредники не столь хорошо информированы, не понимают, что и как спросить»,— уверяет Мыльцын.

В основе рыночного аудита лежит метод экстраполяции: показатели розничных точек, попавших в репрезентативную выборку, проецируются на весь рынок. Но оценить ситуацию во всех пунктах розничных продаж невозможно. «Обычно в репрезентативную выборку попадает до 3,5 тыс. аптек, а всего на рынке порядка 60 тыс. точек. Кроме того, данные рыночного аудита становятся доступными для подписчиков с большим опозданием, как правило, в три-четыре месяца»,— объясняет **Денис Четвериков**, генеральный директор фармацевтической компании «Teva Россия».

Его фирма оценила разницу в получении информации о продажах в России и за рубежом. Например, в Германии доступ к данным фармацевтической розницы открыт. Представители компаний приходят в аптеку и копируют в электронном виде информацию о товарных запасах, продажах за отчетный период. А отечественные аптеки могут отказать в предоставлении таких сведений, поскольку не обязаны этого делать. «В России приходится совмещать два не самых дешевых подхода — уже упомянутый ритейл-аудит и сбор информации в аптеках представителями компаний»,— констатирует Четвериков.

Ты мне, я тебе

ОЧЕВИДНО, производители и ритейлеры живут по законам джунглей. Условия диктует сильнейший, и чаще всего в роли сильнейшего оказывается розница. Заставить ее делиться информацией трудно. Но, действуя тонко и без агрессии, склонить ее на свою сторону вполне возможно.

«Если просить или требовать, магазины предоставляют информацию неохотно или дают ее в искаженном виде, а иногда вообще не дают», — говорит коммерческий директор компании «Экспедиция» **Андрей Мудрый**. Вариант — предложить точкам что-то взамен. Так действовали и в самой «Экспедиции», налаживая ежедневный сбор статистики в точках продаж. В компании предвидели возражения со стороны независимых магазинов: делиться информацией о своей выручке за спасибо мало кто хотел. Поэтому просьбу «Экспедиции» воспринимали как попытку взвалить на партнера дополнительную нагрузку и взять его дела под контроль.

Тогда в обмен на информацию о выручке «Экспедиция» предложила точкам статистику других магазинов. И процесс пошел.

«Например, наш крупный партнер в Екатеринбурге регулярно запрашивает информацию о выручке московских и киевских магазинов. Он заочно соревнуется с другими торговыми точками», — замечает Андрей Мудрый. Впрочем, регулярно сведения о выручке других точек запрашивают единицы, в основном ими пользуются от случая к случаю, но информацию о своих продажах предоставляют исправно. «Мы свою задачу решили: поступление информации налажено», — говорит Мудрый.

Старт с нуля

ЕВГЕНИЮ ШАЛАГИНОВУ всегда везло. В компаниях, где он работал ранее (Сoca-Cola, «Пивоварни Ивана Таранова»), имелись готовые системы отчетности. Шалагину требовалось лишь повышать их эффективность. Сейчас он с нуля строит систему, которая позволит в автоматическом режиме собирать данные из регионов. И переживает все прелести ее отладки.

«Если ты не в пятерке лидеров отрасли, то выступаешь в роли просителя. Надо себя зарекомендовать так, чтобы партнеры поняли: компания пришла надолго», — заключает Шалагинов. Поэтому первый пункт в его плане действий — еженедельные командировки в регионы, встречи и переговоры с дистрибуторами. Он лично убежда-

ет партнеров на местах в необходимости дополнительных действий: составления отчетности по количеству товара на складе у дистрибутора, продажам по каждому наименованию, динамике продаж по торговым представителям.

Встречаются и трудные дистрибуторы. Большинство из них утверждают: отчетами заниматься некому. И здесь без дополнительных затрат поставщику не обойтись. Компания «Восток» сейчас реализует хитрую схему — частичное финансирование специалистов, ответственных за аналитику на стороне дистрибутора. «Если дистрибутор говорит, что отчеты составлять некому, можно частично компенсировать его затраты на дополнительного сотрудника», — рассказывает Шалагинов. — Оплачивается поиск человека в нужном регионе, затем центральный офис командирует своего специалиста, который обучает новоиспеченного сотрудника дистрибутора работе с системой отчетности».

Приключения на том не заканчиваются. Достоверность данных из регионов нужно проверять. До пятого числа каждого месяца центральный офис получает срезы по реги-

ональным розничным точкам. В тот же день ревизор отправляется с визитом в один или несколько городов. Его цель — пройтись по торговым точкам и оперативно проверить достоверность данных по выкладке, представленности ассортимента и ценам. Шалагинов считает, что такая схема хоть и затратна, зато действенна.

«Если у дистрибутора хорошо поставленная система отчетности и ты видишь средние продажи на точку по каждой позиции с разбивкой по каналам продаж и по торговым представителям, то розницу можно мониторить не так часто», — считает он.

Большинство опрошенных **СФ** экспертов полагают, что эффективнее всего договариваться с точками в самом начале сотрудничества. И внести в договор с дистрибутором или сеть пункта о предоставлении динамических данных по продажам. «Когда это обговаривается „на берегу“, точки относятся к такому пункту не как к бла-жи, а как к элементу системы», — замечает Андрей Мудрый.

Даже в джунглях сильнейшего порой побеждает самый предусмотрительный. **СФ**

direct mail

Издательский дом
«Коммерсантъ»
распространяет
вместе со своими
изданиями буклеты
и листовки

Распространение
осуществляется
с розничным
и подписным тиражами
газеты «Коммерсантъ»
в Москве и регионах
России, а также
подписчикам журналов
«Коммерсантъ Власть»,
«Коммерсантъ Деньги»,
«Коммерсантъ
Секрет фирмы»,
«Коммерсантъ Автопилот»
в Москве.

Дирекция по рекламе:
(8 499) 943 9108,
(495) 9212353
Инга Кузнецова



www.kommersant.ru

СПРОСИ секрет фирмы



Роман Годунов

Екатерина ТРЕТЬЯКОВА

Санкт-Петербург

Сумка против пакета

Не можем распродать партию холщовых сумок. И дизайн привлекательный, и цена не большая. Как повысить продажи?

Можете воспользоваться новым трендом — ростом в России аудитории сознательных потребителей (подробнее об этом в СФ №14/2008). Их внимание вы привлечете, просто позиционируя свою продукцию как экосумки. В отличие от простого полиэтиленового пакета их можно использовать многократно. Кроме того, такие сумки имеют весомое преимущество перед пакетами — экологичность. Ведь период разложения пластика достигает 400 лет, а около 60% пластиковых пакетов не разлагаются и не сжигаются вовсе. В результате совместного исследования СФ, маркетингового агентства IQ Marketing и компании Online Market Intelligence выяснилось, что 70% жителей российских городов-миллионников знают о вреде, который наносят природе полиэтиленовые пакеты. И это знание дает возможность для продвижения брэндам, ориентированным на экологию. В России уже есть яркие примеры успеха концепции. Например, партия сумок дизайнера Алены Ахмадуллиной под названием «За чистую родину» разошлась в бутиках «Джуси» всего за два дня. В результате этой акции о проблеме полиэтиленовых пакетов написал едва ли не каждый второй глянцевый журнал.

Компания Yves Rocher пару лет назад начала борьбу с полиэтиленовыми пакетами и в десять раз сократила в своих магазинах количество раздаваемых пакетов. В марте 2007 года она предложила российским покупателям экологическую сумку вместо обычных полиэтиленовых пакетов. Продажи впечатляют: с момента запуска проекта в России Yves Rocher продала уже 146 тыс. экосумок.

Валентина ГОРЕЛОВА

Люди как волны

Как проанализировать текучесть кадров? Хотим понять, не слишком ли много людей от нас уходит.

Вряд ли вы найдете точку отсчета, относительно которой имеет смысл сравнивать свои показатели текучести кадров. Большое значение имеет отраслевая практика. Скажем, в ритейле традиционно люди сменяются чаще, текучка 80–100% в год не считается катастрофой (хотя корпоративным рекрутерам отдыхать не приходится). Но и данные конкурентов тоже не образец, потому что компании могут использовать разные технологии работы. Пожалуй, важнее ваши собственные ориентиры — стоимость замены одного сотрудника. Если она невелика, то из низкого процента текучести можно не делать фетиши.

Другое дело, если увольнения людей действительно наносят ущерб для бизнеса. Попробуйте в этом случае организовать с увольняющимися сотрудниками выходные интервью. Уходящие сотрудники обычно более откровенны и могут подробно рассказать о причинах, которые толкнули их на переход в другую компанию. По итогам бесед делайте выводы и принимайте меры (предварительно оценив их экономическую целесообразность). А данные по средней текучести кадров по отраслям, полученные в результате опроса HR-менеджеров, можно найти в статье «Текущий момент» (СФ №25/ 2007).

Николай ВОРОНЦОВ

Москва

Есть такая профессия

Подскажите, пожалуйста, хорошие курсы в Москве по управлению коммерческой недвижимостью.

При Российской гильдии риэлтеров периодически читаются курсы по лицензии Института управления недвижимостью США (IREM), после которых присваивается звание CPM (Certified Property Manager). «Курс, состоящий из нескольких блоков, скорее установочный. Он правильно расставляет смысловые акценты и понятия, я бы сказала, „промывает мозги“. Но многое останется за кадром. Тем не менее, по-моему, это лучшее, что в России сегодня можно получить», — считает Анна Ширяева, генеральный директор компании «Магазин магазинов».

Также существует двухнедельная летняя школа по методике ICSC

(International Council of Shopping Centers), которая регулярно проводится в разных странах как выездной двухступенчатый курс по повышения квалификации. «Больше ни о чем существенном, не говоря уже о стабильном и качественном, я не слышала», — уверяет Ширяева.

Что не удивительно, ведь этому виду бизнеса в России всего несколько лет от роду. Профессионалов единицы, но их опыт ограничен одним-двумя объектами. Так что самый лучший вариант, если вы хотите освоить эту специальность, найти профильную компанию с хорошей репутацией и устроиться туда на работу.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР ЖУРНАЛА WIRED КРИС АНДЕРСОН НАПИСАЛ КНИГУ О ТОМ, КАК ЗАРАБОТАТЬ ДЕНЬГИ, ПРОДАВАЯ НИКОМУ НЕ НУЖНЫЕ ВЕЩИ. ВЕРНЕЕ, ПОЧТИ НИКОМУ НЕ НУЖНЫЕ — ОКАЗЫВАЕТСЯ, УСПЕШНЫЙ РЫНОК ВПОЛНЕ МОЖЕТ СОСТОЯТЬ ИЗ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА. текст: алексей гостев

Хиту под хвост



**Длинный хвост:
новая модель
ведения бизнеса**
АНДЕРСОН К.

М.: ВЕРШИНА, 2008
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 272 С.

В XX веке успешного музыканта отделяли от лузера всего полтора сантиметра. Полтора сантиметра на полке обычного музыкального магазина стоят \$60 в год.

За год нужно продать минимум четыре копии диска при средней цене \$15, иначе его содержание на полке становится невыгодно магазину, и он быстренько выбрасывается из ассортимента на свалку товаров-лузеров, которые «не продаются». На полке помещается 100 дисков, в сутках — 24 часа, средняя зона обслуживания одного кинотеатра — 15 км. «Знаешь, сколько стоит время? Тысяча фунтов — одна минута», — говорила Черная Королева Алисе, высказав главное правило экономики XX века.

Эта экономика — экономика хитов. У непопулярных товаров, телепередач или идей просто не оставалось шансов дойти до потребителя. Однако ситуация меняется, если стоимость содержания музыкального файла или электронной книги на складе превращается в ноль, а коммуникация с потребителем при помощи интернета становится бесплатной. Книга главного редактора журнала Wired Криса Андерсона — манифест новой экономики, в которой основным генератором прибыли будут уже не хиты, а непопулярные товары. Впрочем, в новой экономике

лузеров нет, там есть ниши. «В мире, где дистрибуция и упаковка не стоят почти ничего, потребители ведут себя особым образом. Они покупают все», — уверяет Андерсон. Идея Андерсона проста: в «длиннохвостой» экономике XXI века выигрывают не создатели хитов, а бизнесы, сумевшие объединить миллионы «серых мышек».

«Знаете, в скольких альбомах в торгующей цифровой музыкой компании eCast раз в квартал продается хотя бы один трек? В 98%! — делится Андерсон с читателем открытием, подтолкнувшим редактора Wired к написанию книги. Среди десятков тысяч песен не найдется почти ни одной, которая бы вообще никогда не продавалась. Это и есть «длинный хвост»: как бы далеко мы ни заходили вниз по кривой продаж, мы все время будем находить товары, которые хотя бы кому-то нужны.

Правила «длиннохвостой экономики» отличаются от прописных истин недавнего прошлого. В магазинах Walmart всего 60 тыс. музыкальных композиций. В интернет-магазине Rhapsody — больше

2 млн. При этом спрос есть и на 800-тысячную, и на миллионную, и даже на двухмиллионную по популярности песню в рейтинге магазина. Последние 800 тыс. композиций «хвоста» отвечают за 15% оборота магазина. А песни начиная с 25-тысячной — еще за 25%. «Хвостовые композиции» в сумме соответствуют большей доле оборота, чем все хиты вместе взятые. Даже на рынке джема появились десятки таких экзотических вариантов, как груша с корицей или перцовое желе, которые продаются раз в квартал, тем не менее находят свою аудиторию. Дешевизна виртуальных складов и производство на заказ — все это приводит к постоянному уменьшению нишевых рынков, в перспективе делая возможным рынок всего из одного человека.

Главная рекомендация Андерсона для «длиннохвостой экономики» — постараться занять место агрегатора, обслужива как можно больше мелких торговцев и нишевых микромаркетов. На этом основан успех Amazon.com, 40% оборота которого приходится на мелких торговцев книгами. Чем больше мелких ниш вы обслуживаете, тем успешнее ваш бизнес, утверждает Андерсон, написавший хитовую книгу о постхитовой экономике. СФ

07-12 2008

информация о подписке



Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ».

Не боимся главного.

Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе.

власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть».

Все в нашей власти.

Власть в России и других странах: секреты и технологии.

деньги

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги».

Все за наши деньги.

Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики.

Секрет фирмы

Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Не скрываем секрет фирмы.

Только реальные примеры.

А

Ежемесячный глянцевый журнал «Коммерсантъ Автопилот».

Паехали!

Автомобиль в России – больше, чем средство передвижения.

Weekend

Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend».

Пособие по выходным.

Журнал о культуре отдыха.

CITIZEN K

Ежеквартальный культовый европейский журнал.

Журнал модных провокаций.

Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей.

Спецпредложения

При оплате подписки
через редакцию
скидка до 3%

Коммерсантъ+
уникальная возмож-
ность подписаться
на несколько изданий
по льготной цене

Коммерсантъ+ Бизнес
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Лидер
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Комплекс
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Стандарт
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги

Коммерсантъ+ Актив
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Базис
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги

Подписка через редакцию

Чтобы оформить подписку

Стоимость подписки на второе полугодие 2008 года (6 месяцев)

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки; предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц); выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; через любое отделение Сбербанка РФ (квитанция прилагается); безналичный расчет; по подписным скретч-картам.

Доставка изданий по Москве — почтой или курьером; в Мос. обл. — почтой; в другие регионы РФ — заказной бандеролью.

для физических лиц

отправьте оплаченную квитанцию вместе с подписным купоном в редакцию по e-mail: podpiska@kommersant.ru или факсу: (495) 721-90-77;

для юридических лиц

оформите счет на оплату для юридических лиц: по телефонам 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82; на сайте www.kommersant.ru в разделе «Подписка».

Подписка оформляется с 1-го числа следующего месяца при условии поступления денег на расчетный счет редакции до 20 числа текущего месяца.

Москва,
Мос.обл.

Регионы

КОММЕРСАНТЪ	2147,64	—
КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ	542,52	980,76
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ	745,14	1169,52
КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ	679,14	1147,08
КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ	482,46	563,64
КОММЕРСАНТЪ WEEKEND	740,52	—
CITIZEN K (ЗА 2 НОМЕРА)	220	259,60
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ БИЗНЕС	3750,12	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ ЛИДЕР	3581,82	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ СТАНДАРТ	3151,50	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ АКТИВ	1763,52	2158,20
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ БАЗИС	1164,90	1607,10
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ КОМПЛЕКС	1595,22	1933,80

Цены в рублях с учетом НДС.

Подписной купон срок подписки с 1 июля по 31 декабря 2008 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

Кв. офис

Код подъезда

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- курьер
- почта (до почтового ящика)
- почта (заказная бандероль)

Редакция оставляет за собой право изменить вид доставки по причинам, от нее не зависящим, предварительно уведомив подписчика.

Извещение

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, **ОКПО** 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефон

e-mail

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, **ОКПО** 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефон

e-mail

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

Кассир

принципы

Марины Букаловой

Глава SkyExpress **боится летать**, но делать ей это приходится по несколько раз в месяц. В свои 30 лет Букалова сделала **стремительную карьеру** в традиционно мужском бизнесе — **авиации** — и создала первого в России low-cost-перевозчика.



До сих пор бывают случаи, когда новые сотрудники, которые не знают меня в лицо, заходят ко мне в кабинет и спрашивают: «Девушка, а когда Марина Владимировна придет?»

Когда у тебя коллектив, где все старше, заставлять делать то, что ты считаешь правильным, тяжело. Ведь человек старше тебя теоретически должен быть мудрее. Мне приходилось просто забывать о своем возрасте.

Детей у меня пока нет. Но я думаю, что при грамотном менеджменте личного времени, при куче дополнительных примочек, которые есть сейчас, можно организовать и семейную жизнь, и карьеру одновременно.

Я хотела быть инвестбанкиром, поскольку эта отрасль очень динамична. Но рада, что пошла в авиацию. Поэтому что сейчас я неплохо знаю и финансы, и авиационную отрасль.

Москва — лучший город. Я родилась и выросла в Баку, училась в Питере, работала в Мурманске, Красноярске, часто бывала в других странах, но поняла, что жизнь за границей — это не мое. Думаю, в Москве останусь уже навсегда.

Когда я попала в Питер, меня не покидало ощущение, что там люди в прошлом веке живут. У меня была квартирная хозяйка, она употребляла слова, которые я только в книжках встречала. И все там как-то медленно.

В любом региональном городе уже в семь вечера вы никого не застанете в офисе. В Москве ты спокойно работаешь 12 часов как минимум и находишься в бизнес-процессе. Ты можешь больше успеть сделать как для своего бизнеса, так и для себя лично. Мне нравится, я не считаю это гонкой. Это стиль жизни.

Самое большое мое достижение — создание авиакомпании, которая уже заняла более 5% на внутреннем рынке. Это при том, что здесь работают 200 компаний. Проект SkyExpress тяжелый, потому что все новое, сделано с нуля. Это не куплено, а придумано. Такого в истории российской авиации еще не было.

Всегда надо делать чуть больше и чуть раньше, чем от тебя ожидают. Моя карьера быстро развивалась, потому что на любой позиции я всегда делала чуть больше.

Собственный пример для людей всегда значит больше, чем просто слова. Когда человек говорит, что это невозможно сделать, я просто беру и делаю это сама. Недавно был случай, когда нужно было рассортировать карточки полета, которые случайно перепутали. Подняли панику, стали говорить, что это невозможно. Я взяла первую коробку и стала рассортировывать карточки. Следуя моему примеру, через час сотрудники сделали работу, про которую говорили, что на нее уйдет две недели.

Надо всегда понять мотив.

Вот собака — она сама по себе не кусает, только в ответ на агрессию. Так же и человек — просто так он не будет делать гадости, у него всегда есть какие-то мотивы. Если ты это понял, то гораздо проще становится управлять.

Когда-то была на экскурсии в колбасном цехе — с тех пор колбасу практически не ем. С полетами другое: когда знаешь авиацию изнутри, понимаешь, насколько там все проверено-перепроверено. И все равно летать откровенно боюсь, где-то на уровне животного страха. Но ведь каждую минуту в воздухе находится 15–20 тыс. самолетов, а сколько из них падает? Авиация — самый безопасный вид транспорта. В остальном все предназначено — кому жить, сколько и как.

Хочешь быть счастливым — будь им. Козьма Протков, прочитанный в глубоком детстве, полностью отражает мой настрой на жизнь. Везде можно найти позитив, даже в самой страшной ситуации. Вот, допустим, умер любимый пес. Мы можем сидеть и горевать, а можем подумать, что собака прожила 15 лет, что она столько приятного за это время доставила. Я не понимаю людей, которые говорят: нет, я больше собаку не заведу, потому что второй раз этого не переживу. И теряют еще 15 лет позитивных эмоций. **СФ**
записала Елена Локтионова



Путеводитель
по модным
покупкам



Коммерсантъ
Каталог

Вещь о вещах

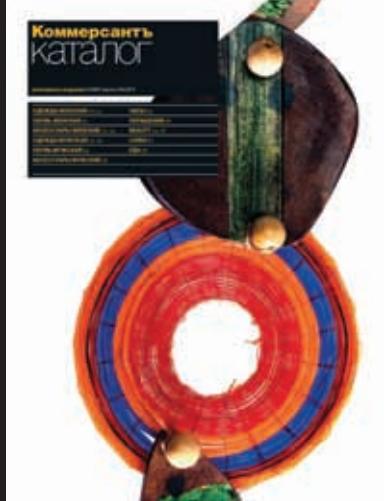
реклама



www.kommersant.ru



Каждый месяц
с газетой
«Коммерсантъ»
и журналом
«Деньги»



У ПОПАВШИХ В ОКРУЖЕНИЕ ВЫБОР НЕВЕЛИК. ВСЕГО ТРИ ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ, НЕ СЧИТАЯ САМОГО ХУДШЕГО: СДАТЬСЯ В ПЛЕН, ПЕРЕЙТИ НА СТОРОНУ ПРОТИВНИКА ИЛИ ДЕРЖАТЬ ОБОРОНУ. ПОСЛЕДНИЙ ВАРИАНТ, УВЫ, НЕ ИСКЛЮЧАЕТ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ ОПЕРНЫМ ДВУМ СЦЕНАРИЯМ, ЕСЛИ ОТБРОСИТЬ ВОЕННУЮ ТЕРМИНОЛОГИЮ И ПЕРЕЙТИ НА ЯЗЫК БИЗНЕСА, ТО КОГДА **РЫНОК ПЫТАЮТСЯ ПОДМЯТЬ ПОД СЕБЯ НЕСКОЛЬКО КОРПОРАЦИЙ** с большими бюджетами, вы можете либо прородить свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю. но можете и пасть смертью храбрых. в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из могикан» герой ункас погиб от руки вражеского гуруна. наши «последние из могикан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на многих потребительских рынках в россии правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротивления почти не было. екатеринбургский концерн «калина» **три года бился за рынок** со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. московская «новая зари» пока не сдается. с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где доны компаний с зарубежными акционерами приходится примерно 80% всех продаж. только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компания», «комбинат им. степана разина» и пти достались нешепек, «тинькофф» — sun interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в **пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом** — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подобный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altavis. теперь иностранцам противостоят лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно. в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией galaner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника. при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal. но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это **прежде всего конкурентия бюджетов** инвестиционных и маркетинговых, **соотношение сил неизбежно будет неравным**. расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн. с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романтика бизнеса — **брюзгливый вызов заведомо превосходящим силам**. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента. и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходятся считанные проценты от общего объема продаж — маленькие победы дают право продолжать свою кампанию и, возможно, даже продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, и тогда вспоминают о том, что «если мы не можем выиграть, лучше упасть, чем остаться на ногах». в случае неудачного исхода, поднимает самооценку. вероятно поэтому так сконечно настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрыш более сильному не считается зазорным». несговорчивый пивовар, иностранцы тоже не сдаются. иван саввиди, глава «анхайзер-буш», совсем недавно — sabbiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет. «создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блудечке принести ее иностранцам только потому, что **у них есть лишние деньги**», — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексея кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе **стать сотни миллионов долларов** на покупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (было время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, «очаково» вновь осталось долгом. в 2000 году оно приобрело «дональд ямы» и приступила к строительству завода в краснодаре, затем были заложены фабрики в калуге и в пскове. в 2001 году «очаково» вышла на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%. но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на проводимые реформы и стратегическое партнерство с иностранными пивоварами. национализация «очаково» росла, а рыночная доля, наоборот, сокращалась. если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%. но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на проводимые реформы и стратегическое партнерство с иностранными пивоварами. национализация «очаково» научил кочетова не экономить на рекламе. если некогда на маркетинг в «очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря производству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно. алексей кочетов слишком долго руководит «очаково» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, **он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений**. последний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. **трудно расставаться с главным делом своей жизни**. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, заработаем миллиард», — рассуждает кочетов. — а дальше что с ним делать? начальница запахов, **десять лет назад никому бы и голову не пришло**, что продукция московской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брендами. тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с семьями «арест престик» и ile de beaute. последние уже согласились включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку которой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская. витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решилась на приватизацию предприятия. основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правительства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов. как утверждают в «новой зари», именно благодаря новому гендиректору **предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться**. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. первым делом витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями. в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градоначальнику. по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество „брока и ко“». женский «гланец» ухватился за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». **но дивидендов с этого компании не получила**. в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брока», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку. московские парфюмеры решили не судиться, сожая, что у потребителей не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта. до последнего времени в компании **не предпринимали попыток радикальной смены имиджа**. выпускавшая злато скифов и «анну каренину» nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая зара» создает собственную сеть магазинов. за последние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «новую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие **все равно не стали бы продавать**. четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. промышленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям. удержал его от решительного шага **вовремя полученный кредит от банка**, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «роколора». — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов.. заняться краской для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. компания начинала с производства кремов, но потерпела фиаско: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией. выпустив обесцвечивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою нишу. так появилась серия красок «роколор». вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностранцы начали возвращаться, компания **набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть**. сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, p&g и schwarzkopf. «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и импортных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании **снова взяли курс на инновационные продукты**. в частности, «роколор» пробует закрепиться в салонах красоты с помощью новой марки «гланс». планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптечные сети. «создание нишевых продуктов — **единственная возможность выдержать конкуренцию** с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «роколора» константин дисперсов. — **их маркетинг — это игра бюджетов, брендинг и стандартизированное качество**. конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно», — дамский угодник. «все продаются и покупаются. но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди. после избрания в госдуму он передал киев контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурай в управлении компанией. саввиди пришел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. **превратившись в собственника «донтабака»**, он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов. к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 12% российского рынка сигарет. и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных корпораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$90 тыс. саввиди пока не удается вывести из пика предприятия, давшее ему путевку в жизнь. иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «группа агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди **готов продать что угодно** (например, в августе этого года он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон»), но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комментирует положение саввиди. — но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований. производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объединены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции. **оптимизм в компании зашкаливает**: на «донтабаке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmoloff, появившейся в прошлом году. до этого последняя новинка была приурочена к миллениуму — сигареты «21 век». теперь же компания обещает выпустить дамские сигареты super slims под названием «тисс». как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru

На правах рекламы