

Кто придет на смену АвтоВАЗу: пока аналитики думают, «Инком-авто» действует с. 18
Что ищет президент Next Media Group в лесах Азербайджана с. 24
Как кола помогла квасу «Никола» встать на ноги с. 29

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

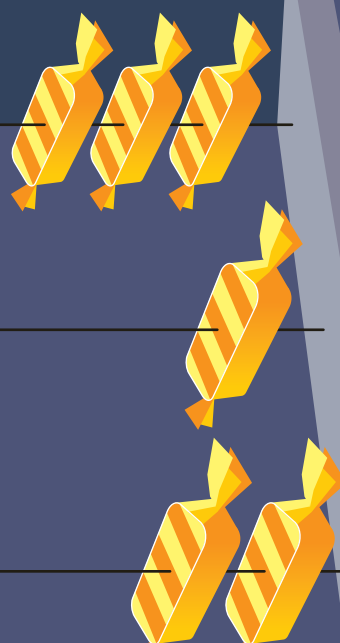
№21 (204) 04.06 — 10.06.2007
www.sf-online.ru

€82 тыс.

МОЖНО ВЗЯТЬ
с пассажира за обычный
трансатлантический
рейс с. 58

ПОРОЧНЫЕ СТИМУЛЫ

Компании придумали много способов вознаградить сотрудников за ударный труд. Но награда часто не находит героя, либо герой сам не хочет награды с. 52



Вызов. 301 км/ч.

Действовать, как считаешь нужным.

Не идти на компромиссы.

Получить желаемое во что бы то ни стало.

Поддаться искушению скорости...

Audi R8.

Это роскошь больших скоростей.

Это круг, куда не пускают посторонних.

Круг, где любое желание превращается в реальность.

Audi R8.

Агрессивный дизайн.

Легендарный полный привод quattro®.

Двигатель V8 FSI®, мощностью 420 л.с.,

разгон от 0 до 100 км/ч за 4,6 секунды,

максимальная скорость 301 км/ч.

**Audi R8. Ему нужно все сразу.
На меньшее он не согласен.**

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

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633



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



29

За патристической риторикой стоит холодный расчет: «антикольная» кампания оказалась для «Деки» единственной возможностью сохранить бизнес

частная практика

18 СТРАТЕГИЯ КИТАЙСКОЕ СКЛОНЕНИЕ Чтобы стать лидером в сегменте дешевых китайских машин, «Инком-авто» готова инвестировать в их производство. Конечная цель многоходовки — возможность торговать дешевыми автомобилями из Японии и Европы

24 ИННОВАЦИИ ИГОРНЫЙ КОМ Основатель Promo Interactive Тимофей Бокарев продал первый рекламный баннер в Рунете и организовал первую акцию с SMS-голосованием. А теперь хочет быть первым в создании новых медиа для экономики развлечений

29 КОНФРОНТАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ ЗАКВАСКА Агрессивная реклама помогла брэнду «Никола» занять второе место на рынке кваса. Однако долго играть на нелюбви к коле вряд ли удастся

36 КОНКУРЕНЦИЯ СМЕНА ЭКСПОЗИЦИИ Участники выставочного рынка соревнуются в реализации масштабных проектов: чтобы удовлетворить спрос, надо вдвое увеличить площади



принципы

”Сила в том, что прешь как трактор. На конкурентов смотреть надо, но пусть лучше они под тебя подстраиваются”

Василий Бычков 66

в колонках

Создавайте ценности для людей. Это просто. И хватит читать — идите работать!

Евгений Чичваркин 47

Любой продукт, сотрудник, услуга, упаковка, здание — все это медиа. А мы все — издатели, продюсеры и медиа-магнаты

Константин Бочарский 46

Символично, что «Пра-на» получила разрешение ФАС на приобретение юкосовского офиса именно в тот день, когда биржу поразил приступ безотчетной любви к ВТБ

Александр Бирман 17

в блогах 48

Для массового потребителя инновация наполнена враждебным смыслом («стиляги, выпендрей»). Одна из задач маркетолога — очистить ее, сделать приемлемой для большинства

Грант Маккрэкен

лаборатория

52 ОПЛАТА ТРУДА ДЕНЬГИ НА ВЕТЕР Среди схем материальной мотивации встречаются такие, которые мотивируют только на плохое. А компании об этом даже не догадываются

58 ДОБАВОЧНАЯ СТОИМОСТЬ ЦЕНЫ ВВЕРХ! В условиях тотальной ценовой войны компании все же находят способы поднимать цены. «Секрет фирмы» выявил самые надежные пути, по которым нужно следовать в «повышательном» направлении

64 РЕЦЕНЗИЯ PULP FINANCE Своим сочинением экс-инвестиционщик Майкл Ридпат в очередной раз доказал: из бизнесменов редко получаются успешные писатели. Пара трупов, легкое ножевое ранение, наркотики, похищение — и почти три страницы про торговлю ценными бумагами



52

«Системы стимулирования, которые наносят бизнесу вред, повсеместны. Отличия лишь в степени вредности»

08 дневник наблюдений

Кем станут операторы игрового бизнеса, когда казино отправятся в ссылку / Как группа «Абсолют» оказалась одним из крупнейших девелоперов / Чем порадуется кредитор Сергей Мавроди / На что «Голден Телеком» потратит прибыль «Корбины» / Почему привлекаемых ИТ-стартапов в России меньше, чем инвесторов / Каков выигрыш Evraz Group от аварий на шахтах «Юж-кузбассугля» / Где «Рольф» нашел брэнд BluFish / Из-за чего «СТС-медиа» расстался с Александром Цекало / Как Владимир Путин облегчил жизнь страховщикам / Почему российский шоколадный рынок не оправдал надежд Alfred Ritter / Что гонит российские компании с NYSE / Чем опасны Boeing для авиакомпании «Сибирь» / Зачем монополии проводят ребрендинг

идеи

40 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕ ЭКОНОМИКА НАМЕРЕНИЙ Намерения потребителей — тоже товар. Поместив их в центр экономических отношений, получаем маркетинговое зазеркалье: мир перевернутых отношений «продавец-покупатель»

44 WOW Утонченный хай-тек / Воздушная кругосветка на солнечной энергии / SMS от блесны и поплавок / Бизнес на том, что само катится в руки

48 МЫСЛИ БРЭНД «СОЦИАЛИСТИЧЕСКАЯ РЕВОЛЮЦИЯ» привлекает политических туристов не хуже развалин времен Римской империи

49 МЕТОДЫ МОНОПОЛИСТ СО СТАЖЕМ Президент Hasbro Альфред Верреккья интерактивно омолодил «Монополию» и доказал, что 70-летняя «игра-старушка» еще хоть куда

50 СВОЯ ИГРА ПТИЧЬЕ ЦАРСТВО Ради создания единственного в России парка птиц супруги Белявские променяли городскую квартиру на биотон в Калужской области

06 почта 62 спроси Секрет фирмы

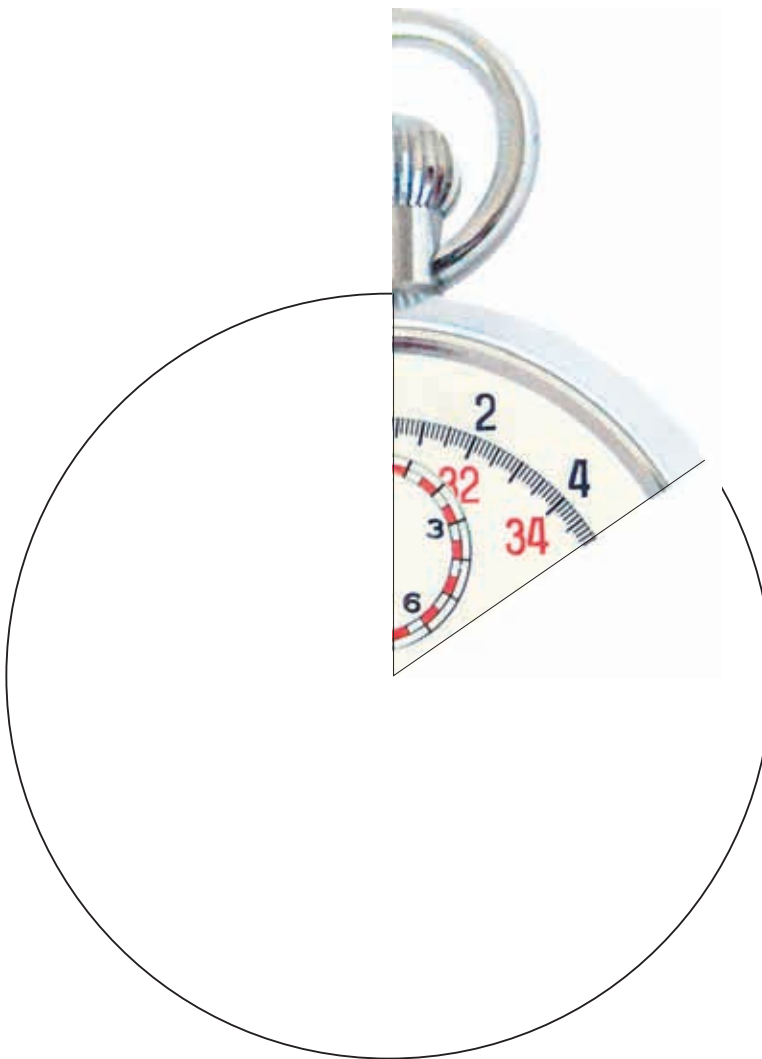
ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **Июне. Информационные технологии** 25 июня Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 101-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

**Приобрести
скретч-карты Вы можете:**

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



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



Подписка за минуту.

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



Скретч-карты — быстрый и удобный способ подписаться на издания ИД «Коммерсантъ»: газету «Коммерсантъ», еженедельник «Коммерсантъ Власть», еженедельник «Коммерсантъ Деньги», ежемесячный журнал «Коммерсантъ Автопилот», деловые издания в пакете «Коммерсантъ Плюс» (пакет «Коммерсантъ Плюс» дает возможность подписаться на издания по льготной цене. Пакет представлен в двух вариантах: газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы»; журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы»). Скретч-карты выпускаются сроком подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Секрет фирмы

№ 21 (204) 04.06 — 10.06.2007

Редакция журнала

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

Редакционные службы

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

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ВАЛЕРИЯ ЛЮБИМОВА;
 тел. (499)943–9110, 943–9108; (495)101–2353, 960–3118, 797–3171, 261–4246, 267–3848
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
 тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувула
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
 105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
 Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731, 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU
 Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
 Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
 © «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264.
 Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992
 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
 © ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Точка зрения, изложенная в статье „Система донаций“»

— утопия чистой воды. Конечно, звучит благородно и красиво: потребитель сам решает, достоин ли продукт или сервис того, чтобы им не только воспользоваться, но еще и платить за него. Авторы преподносят эту систему как новую фишку — дескать, потребитель наконец получает возможность голосовать кошельком. Только вот что здесь нового-то? Я иду в магазин, останавливаюсь перед полкой с соком и тоже голосую кошельком за тот или иной брэнд. Разница одна: во втором случае мои „голосовые“ возможности ограничены ценой. Если рассматривать описываемую в статье систему в парадигме бизнеса, единственная польза от нее — теоретическая возможность раскрутить клиента-покупателя на гораздо большую сумму денег, нежели указанная на ценнике. Но на практике такая возможность отсутствует — в статье не приведено ни одного примера работающей модели. Общественное телевидение не считается — взнос на его содержание граждане платят в обязательном порядке».

Захар Погребняк, г. Шиморское

«Система донаций»

СФ №20(203) 28.05.2007

«Не без любопытства прочитал о визите Джека Уэлча в Москву»

— чувствуется, программа у него была насыщенной. Но поймал себя на крамольной мысли: я рад, что меня там не было. Несколько лет назад в России возник ажиотажный спрос на гуру-путешественников. К нам начали ездить с лекциями и мастер-классами Филип Котлер, Джек Траут, Томас Гэд и даже супергуру вроде Майкла Портера. Денег организаторы запрашивали будь здоров — и что? Чему нас могут научить эти великие менеджеры и консультанты? Все самое полезное они описали в своих книгах, а их семинары — не более чем концертные гастроли. Посмотреть на гуру, отметить про себя, как он выглядит, как держится на сцене, взять автограф. Ничего нового, да еще и за отведенное на встречу время, они уже не расскажут. Кстати, недавно по электронной почте пришел спам: предлагают приобрести книгу Уэлча с автографом автора за 5 тыс. руб. Ну хоть кому-то какая-то польза от этих визитов».

Василий Соколов, Москва

«Джек-разрушитель»

СФ №20(203) 28.05.2007

«Обидно, что подобные игровые и в то же время общественно-полезные идеи»

не рождаются у наших предпринимателей. И даже не заимствуются ими. Самое близкое, что приходилось мне видеть, — маленькая площадка для детей, имитирующая условия дорожного движения с как попало расставленными знаками. Ну а в массе и вовсе уныние — типовые аттракционы и машинки в парках, игровые автоматы в кинотеатрах, детские комплексы площадью 5 кв. м в пиццериях. Все по остаточному принципу, с минимальными затратами средств и фантазии. Понятно, что ребенок найдет способ „саморазвиться“ в свободное время. Вопрос только, какой... Кстати, похожие проекты помогли бы и взрослым лучше понять своих чад. Слышала о кафе в Швейцарии, где вся обстановка и приборы сделаны в масштабе, так что взрослый чувствует себя там пятилетним. Тоже ведь хорошая идея, сочетающая бизнес с игрой, причем игрой развивающей».

Раиса Антипова, Новосибирск

«Город детей»

СФ №20(203) 28.05.2007



ДОСТУП К ФИНАНСОВЫМ РЕСУРСАМ – залог успешного развития малого предпринимательства

Российский малый бизнес молод. В 2007 году отмечается 20-летний юбилей малого и среднего предпринимательства в России. Вместе с тем, около 50% предприятий этого сектора российской экономики работают на рынке не более 3 лет. Три года – своего рода испытательный срок, по итогам которого определяются жизнеспособность и перспективы компании.

Очевидно, что на стадии роста предприятие требует дополнительного финансирования. О том, почему доступ к финансовым ресурсам является непременным условием успешного развития малого предпринимательства в России, рассказывает старший вице-президент ОАО «НОМОС-БАНК» Наталья Матюнина.

– Что выгоднее для предприятия – кредит или альтернативные источники финансирования?

– Финансирование предприятия может осуществляться с помощью различных инструментов – отсрочки платежа поставщикам, авансов, получаемых от покупателей, займов партнеров по бизнесу. Но все это – ограниченные ресурсы, которые не решают проблемы дефицита финансовых средств в долгосрочной перспективе. К тому же такие деньги обходятся предприятию дороже, чем банковский кредит. Неслучайно именно кредитование малого и среднего бизнеса приобретает сегодня все большую популярность.

Альтернативное финансирование обходится предприятию дороже, чем банковский кредит.

Вообще финансовые услуги для малого и среднего бизнеса в настоящее время являются наиболее перспективным и быстрорастущим сегментом банковского бизнеса в России. Постоянно усиливающаяся в этом сегменте конкуренция – положительный фактор для малых и средних предприятий: появляются новые кредитные продукты, упрощаются требования банков к заемщикам и условия кредитования.

Интерес банка – диверсификация рисков. Интерес предприятия – решение задач развития бизнеса.

– Высокие риски – высокие ставки. Как соблюдается баланс интересов банка и предприятия?

– Банкам интересно кредитовать малые и средние предприятия – это возможность диверсифицировать кредитный портфель. Но при работе с такими клиентами банк несет более высокие риски, а значит, выше и ставки по кредитам.

Кредитование малого и среднего бизнеса требует другого подхода в сравнении с корпоративным финансированием. Многие банки работают по так называемым скоринговым программам. Они позволяют максимально

быстро оценить бизнес клиента и решить, можно ли выдать клиенту кредит, на какую сумму, на каких условиях и пр. При этом одним из способов минимизировать риск является заключение договора залога.

– А как быть, если у потенциального заемщика нет возможности предоставить залог, – ситуация довольно распространенная?

– Обратиться в банк, который учитывает такие особенности заемщиков.

Например, в НОМОС-БАНКе программы кредитования малого и среднего бизнеса разработаны таким образом, чтобы помочь предприятиям решать самые разнообразные задачи, связанные с развитием бизнеса, в том числе при отсутствии залога.

В этом случае можно воспользоваться специальными продуктами – «Экспресс-кредитом» или овердрафтом. «Экспресс-кредит» может быть предоставлен на сумму до 750 тыс. рублей и сроком на один год. Максимальный лимит по овердрафту – кредитованию дефицита расчетного счета – может составлять до 40% от чистых поступлений на расчетный счет клиента. Соглашение заключается на один год, а кредит может быть предоставлен на следующий же день после открытия расчетного счета.

Мы предлагаем своим клиентам кредиты на сумму до 30 млн рублей со сроком до 24 месяцев на пополнение оборотных средств либо на 36 месяцев – для осуществления инвестиций в основные средства.

Торговым предприятиям НОМОС-БАНК предлагает кредит «Оборотный», который предоставляется на срок до 6 месяцев под залог товаров в обороте. Особенность этого вида кредитования заключается в следующем: отсутствует необходимость в страховании залога, что позволяет получателю кредита значительно сэкономить.

Если клиент располагает недвижимым имуществом, которое можно предоставить в залог, он может воспользоваться кредитом «Долгосрочный», который выдается на срок до 5 лет под залог недвижимости.

Клиентам НОМОС-БАНКа, которые уже кредитовались по программам для малого и сред-

него бизнеса в течение одного года, предоставляется «VIP-Кредит», для получения которого достаточно всего 60% обеспечения.

Залог успеха кредитных продуктов для предприятий малого и среднего бизнеса – профессионализм, совершенство и полнота продуктовой линейки.

В своей работе мы не ограничиваемся кредитованием только работающих предприятий. Кредит «На открытие бизнеса», предоставляемый под залог, предназначен для начинающих бизнесменов.

Кредитные программы НОМОС-БАНКа – это конкурентные ставки, гибкий подход к обеспечению по кредиту, оптимальная скоринг-оценка финансово-хозяйственной деятельности и минимальные требования к заемщику (чтобы получить кредит, требуется минимальный комплект документов).

Но не в меньшей степени популярность наших программ заключается в том, что при разработке кредитных продуктов банк исходит из конкретных потребностей предприятий и реальных условий, в которых развивается малый и средний бизнес в России. Мы не просто предоставляем деньги – мы решаем бизнес-задачи наших клиентов.

Возможно, именно этим объясняется наш быстрый рост.

Программы кредитования предприятий малого и среднего бизнеса НОМОС-БАНКа стартовали в середине 2006 года, а на сегодняшний день кредитный портфель банка в данном сегменте составляет более 700 млн рублей.

Наши приоритеты – профессионализм, совершенство и полнота продуктовой линейки.

НОМОС-БАНК
www.nomos.ru

дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с12

продолжение следует → с15

пять причин → с16



Игорный бизнес решил поменять «одноруких бандитов» на холодильники

Крупнейший в Восточной Европе оператор игрового бизнеса Ritzio Entertainment Group всерьез претендует на призовые места в российской продуктовой рознице. ТЕКСТ: влад гринкевич

Однорукий торговец

На прошлой неделе стало известно, что управляющая компания «Розницию», «дочка» Ritzio Entertainment Group, уже открыла в Подмоскovie пять магазинов площадью от 600 до 1,2 тыс. кв. м.

По замыслу владельцев Ritzio, в течение 2007 года должно появиться 87 магазинов. А к 2011 году мультиформатная сеть будет насчитывать почти 740 розничных точек площадью от 150 до 1,5 тыс. кв. м в Московской и Ленинградской областях, а также в Томске, Новосибирске, Казани, Кемерово и Самаре. Кроме того, в Барнауле и Магнитогорске компания уже купила участки под строительство гипермаркетов, открытие которых запланировано на начало 2008 года. Пока магазины работают под вывеской «Продукты», но, по имеющимся сведениям, компания ведет с Андреем Макаревичем переговоры о покупке брэнда «Смак».

О намерении Ritzio Entertainment выйти на рынок продуктовой розницы стало известно еще в конце прошлого года. Мысль эта у основного совладельца компании Олега Бойко возникла не от хорошей жизни — согласно новому закону «Об игровых зонах» Ritzio, как и большинству других российских операторов игрового бизнеса, придется закрыть или переместить большую часть своих заведений. Зато если все планы Ritzio исполнятся, то на розничном рынке появится новый игрок, вдвое превосходящий по числу магазинов, например, сеть «Копейка», чей годовой оборот превышает \$1 млрд.

Розничный рынок продолжает привлекать инвесторов: постоянно звучат заявления как старых, так и новых игроков о намерении войти в число его лидеров, благодаря открытию нескольких сотен магазинов. Например, недавно калининградский «Вестер» сообщил о планах к 2011 году построить 277 гипер- и супермаркетов, увеличив оборот более чем в 20 раз — до \$10 млрд (см. **СФ** №19/2007). Однако так же ча-

сто подобные проекты кончаются ничем — например, компания «Алтан» была вынуждена отказаться от развития франшизы «Пятерочки» на Алтае из-за недостатка ресурсов.

У игрового бизнеса, впрочем, нет проблем ни с финансовыми ресурсами, ни с помещениями. Ritzio Entertainment Group владеет игровыми клубами X-Time, «Миллион» и «Вулкан» в России и Казахстане, «Метро-джекпот» и «Кинг» на Украине, а также Labirints и City Casino в Румынии и странах Балтии. Всего под контролем холдинга 900 игровых клубов, 12 казино и три развлекательных центра. «Я не первый раз слышу о намерении представителей игрового бизнеса перейти именно к освоению ритейла», — говорит аналитик потребрынка ИК «Антанта капитал» Андрей Верхоланцев. Этот ход, по мнению Верхоланцева, вполне логичен, ведь игровые залы в большинстве своем расположены в людных местах, поэтому проблем с посещаемостью быть не должно. Да и переделать игровой зал в торговую точку несложно: по словам гендиректора агентства «Дымшиц и партнеры» Михаила Дымшица, переоборудование небольшого зала может обойтись менее чем в \$100 тыс.

Однако опрошенные **СФ** эксперты едины во мнении, что площади, имеющиеся у Ritzio, пригодны в основном для небольших магазинов шаговой доступности, а с площадями под супермаркеты дела у нее обстоят гораздо сложнее. «Супермаркету необходима зона разгрузки, которой у большинства игровых залов нет», — уверен директор по развитию группы компаний «Виктория» (розничные сети «Виктория», «Квартал», «Дешево») Игорь Николаев. Таким образом, для исполнения своих планов по созданию мультиформатной сети, Ritzio, помимо реперофирования игровых салонов, придется скупать небольшие сети или брать в аренду торговые помещения. Открытие магазина площадью от 600 до 1,2 тыс. кв. м, по оценке Николаева, обходится от \$400 тыс. до \$1 млн на объект.

Впрочем, вряд ли специфика розничного бизнеса станет серьезной проблемой для Ritzio. Акционеры компании уже имеют опыт создания проектов, не связанных с игровым бизнесом: под их контролем находится ресторанная сеть Temple Bar, сеть магазинов аудиовидеопроизводства «Настроение!» и три кинотеатра. А у Олега Бойко есть опыт работы и в розничном бизнесе — еще в начале 1990-х он создал сеть магазинов «Олби-кард». □

Группа «Абсолют», до недавнего времени в основном ассоциировавшаяся со средней величины банком, резко ворвалась в число крупнейших девелоперов страны. ТЕКСТ: ольга шулакова

Явление «Абсолюта»

На прошлой неделе группа «Абсолют» раскрыла информацию о своем портфеле недвижимости.

До этого было точно известно лишь об одном проекте — строящемся офисном центре площадью 200 тыс. кв. м на территории завода «Союз» на Лужнецкой набережной в Москве. Однако, как оказалось, в портфеле группы уже лежат проекты общей площадью 8,5 млн кв. м, в которые за два-три года планируется вложить около \$10 млрд. Это сразу ставит «Абсолют» в ряд с пятеркой крупнейших российских застройщиков — «Системой-Галс», группой компаний ПИК, «Интеко», Mirax и «Капитал групп». Причем все проекты «Абсолюта» сосредоточены в Москве и Подмосковье — это 5,4 млн кв. м пригородной жилой недвижимости эконом-класса по цене от \$2–2,5 тыс. за 1 кв. м, более 400 тыс. кв. м загородной малоэтажной застройки (\$3–4 тыс. за 1 кв. м), элитный клубный поселок из 50 коттеджей на участке площадью 50 га на Ильинском шоссе и еще 2,5 млн кв. м офисов, которые планируется сдавать в аренду.

Инвестиционная группа «Абсолют» принадлежит Александру Светакову (контрольный пакет), Андрею Трускову и Андрею Косолапову. Первым ее девелоперским проектом был коттеджный поселок «Горки-21», который начал застраиваться в 2001 году и сейчас уже полностью продан (всего 29 домов стоимостью от \$900 тыс.). За ним последовал еще ряд поселков, участие в качестве соинвестора в строительстве жилых комплексов «Маломосковский» и «Крылатские огни» группы ПИК и строительство нескольких бизнес-центров.

«Группа занимается недвижимостью с начала 1990-х, и крупными землевладельцами нас также можно считать уже достаточно давно, просто раньше нас об этом никто не спрашивал», — говорит гендиректор группы «Абсолют» Андрей Косолапов. Уже ходили слухи, что «Абсолют» владеет 20 тыс. га подмосковной земли. Но лишь теперь, спустя почти два года после первых публикаций в прессе, компания признала это официально. Сейчас, по некоторым оценкам, «Абсолют» на самом деле владеет в несколько раз большими поместьями. «Цифра 20 тыс. га, действительно, несколько занижена, — считает управляющий партнер ИК «Русский проект» Андрей Тюкалов. — По моим сведениям, объем земли, скупленной подразделениями группы «Абсолют», как минимум в два-три раза больше».

Такая скрытность вполне объяснима: дело в том, что последние несколько лет Светаков, Трусков и Косолапов готовили к продаже банк «Абсолют». Ассоциации с рейдерскими операциями, с которыми во многом связан земельный бизнес, могли напугать инвесторов. Теперь, после продажи банка группа может говорить об этом свободнее, хотя записываться в число рейдеров все-таки не спешит. «Сравнивать нас с другими крупными латифундистами вроде Бойко (Василий Бойко, глава холдинга „Ваш финансовый попечитель“, в настоящий момент находится под стражей — **СФ**) некорректно — мы финансовая структура, мы не скупали паев у колхозников», — уверяет Косолапов.

Продажа в апреле 2007 года 95% акций Абсолют-банка бельгийской KBC Group за рекордные \$1 млрд придала большой вес и инвестиционным обещаниям группы. «Около половины из \$1 млрд, вырученного от продажи Абсолют-банка бельгийской группе KBC, планируется направить на покупку новых земельных участков, оставшееся будет на-

правлено на финансирование текущих проектов», — рассказал Андрей Косолапов. Сейчас, по словам Косолапова, «Абсолют» обсуждает с Goldman Sachs, Morgan Stanley и Deutsche Bank параметры запланированного на 2008 год IPO подразделения, специализирующегося на офисной недвижимости, — «Абсолют девелопмент».

Тем не менее на рынке пока не готовы рассматривать планы «Абсолюта» как стопроцентно осуществимые. И дело не только в масштабе инвестиций, но и в том, что их структура существенно отличается от сложившейся на рынке. Так, по итогам второго полугодия 2006 года объем заявленных инвестиций в конкретные проекты недвижимости в России составил около \$30,3 млрд, из которых лишь 8% связаны со сверхзатратными масштабными проектами с объемом инвестиций более \$500 млн. У «Абсолюта» же половина из \$10 млрд сосредоточена всего в трех проектах, а вообще на проекты дороже \$500 млн приходится три четверти запланированных средств. Впрочем, и сама сумма с десятком нулями вызывает сомнения. «За второе полугодие 2006 года инвесторы обещали вложить в московскую недвижимость \$30 млрд. Основная часть этих средств, как и в случае с „Абсолютом“, должна быть привлечена за рубежом», — отмечает генеральный директор Vesco Consulting Алексей Аверьянов. — Но за весь 2005 год во всю российскую экономику иностранцами было прямо инвестировано в два с половиной раза меньше — всего \$13 млрд. Так что я бы считал некоторые обещания потенциальных инвесторов слегка завышенными». □

Еще недавно «Абсолют» был малозаметен на фоне проектов других девелоперов



ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Сергей Мавроди,
бывший глава
MMM
→

”
Есть конкретные люди, на которых оформлены акции. Доступ к ним смогу получить я. Это вершина айсберга”

Как утверждает одиозный бизнесмен, он имеет доступ к 7% акций «Газпрома», оценивающимся «то ли миллиардами, то ли десятками миллиардов долларов». Теперь осталось найти желающих профинансировать операцию по вызволению сокровищ — и наверняка охотники отыщутся. Название новой бизнес-схемы уже придумано: теперь это будет не пирамида, а «айсберг».

Жан-Пьер Вандромм,
главный управляющий
«Голден Телеком»
→

”
За три года мы охватим оптоволоконном больше квартир в России, чем все европейские провайдеры за пять лет”

К 2010 году планируется прийти в 7,5 млн квартир — по оценкам, это более половины всех подключений в стране. «Голден Телеком» намерен вложить в проект \$1,5 млрд: заемные \$275 млн и всю планируемую прибыль — свою и «Корбины Телеком», 51% акций которой только что купил. Ради привлечения клиентов компания намерена за год вдвое-вчетверо снизить цены на интернет в регионах.



LAIF/VOSTOCK PHOTO

Желающих подключиться к российским ИТ-проектам уже больше, чем достойных предложений

Люксембургский венчурный фонд Mangrove Capital Partners и российский ABRT собираются вложить в этом году \$20 млн в российские ИТ-стартапы. Если, конечно, такие найдутся.

ТЕКСТ: оксана царевская

В Россию за миллиардами

На прошлой неделе Mangrove Capital Partners и российский фонд ABRT объявили о старте партнерского проекта, в рамках которого в российские ИТ-компании, находящиеся на стадии создания или раскрутки, будет вложено около \$20 млн.

По меркам венчурных инвестиций в ИТ это значительная сумма: так, по оценке портфельного управляющего ПИФа «Финам — информационные технологии» Алексея Басова, в 2006 году в это направление в России было вложено всего \$50 млн.

ABRT уже имеет успешный опыт реализации совместных проектов: например, в 2004 году ему вместе с американским фондом OpenView Venture Partners удалось продать за \$115 млн корпорации Quest Software российскую фирму Aelita Software. Под управлением Mangrove находится около \$290 млн, а в распоряжении ABRT — всего \$10 млн, однако доля российского участника в финансировании совместных проектов составит приблизительно 25%. По словам директора по инвестициям ABRT Николая Митюшина, «Mangrove любит проекты, где развит сетевой эффект». Один из самых известных проектов Mangrove — гиперсеть Skype.

Однако достойных объектов для подобных инвестиций немного. По словам Алексея Басова (под чьим управлением находятся такие активы, как сервис знакомств Mamba.ru, банк рекламных идей E-generator.ru и прочие общей стоимостью \$38 млн), уже сейчас достойных внимания активов на рынке меньше, чем денег. «Я бы сам с удовольствием нашел парочку стартапов, но хороших объектов не вижу», — соглашается с ним владелец портала Liveinternet.ru Герман Клименко. По его словам, сейчас легко собрать рекламу, из-за чего цены на уже работающие проекты растут слишком быстро. А инвестиции в начинающие как были, так и остаются рискованными. Поэтому, кстати, многие инвесторы берегут репутацию и сообщают о сделках лишь в случае успеха: например, известно, что в прошлом году получил инвестиции портал Odnoklassniki.ru — однако больше о сделке на рынке ничего не знают.

Но Mangrove, судя по всему, готов рискнуть — в расчете на высокую премию за риск. «Если средняя доходность, на которую ориентируется OpenView, составляет 400% за три-пять лет, то Mangrove рассчитывает за те же три-пять лет получить тысячекратную отдачу», — говорит Николай Митюшин. □

КТО КОГО

Смертельный дисконт

При поддержке кемеровских властей Evraz Group станет единственным владельцем «Южжубассугля».

Правда, у компании могут отозвать лицензию, зато сделка пройдет с хорошей скидкой. **ТЕКСТ:** николай гришин

Аварии на шахтах «Южжубассугля» происходят с печальным постоянством. В 2004 году взрыв на шахте «Тайжина» унес жизни 47 шахтеров, в 2005-м на «Есаульской» погибли 25 человек. В марте 2007 года из-за взрыва «Ульяновской» не стало 110 человек — это была самая смертоносная техногенная катастрофа в России с начала века. И вот после того, как 24 мая на шахте «Юбилейная» погибли еще 38 горняков, губернатор Кемеровской области Аман Тулеев заявил, что остановить череду аварий может только смена собственника компании. До этого «Южжубассугль» на паритетных началах принадлежал Evraz Group и топ-менеджерам компании — Георгию Лаврику, Юрию Кушнерову и Александру Говору. Тулеев, угрожая добиться отзыва лицензии, рекомендовал менеджерам компании продать свою долю Evraz Group. И на прошлой неделе было сообщено о продаже 50% акций «Южжубассугля» Evraz Group, которая консолидировала 100% акций компании.

В 2007 году «Южжубассугль» планировал добыть 19,5 млн тонн угля и получить выручку \$750 млн, благодаря чему компания оценивалась в \$1,3–1,4 млрд. Однако новым собственникам придется экстренно перестраивать систему безопасности и проводить мероприятия по дополнительной автоматизации. Если к этому добавить угрозу остановки предприятия, то, по оценке начальника отдела фондовой аналитики ИК «Перспект» Дмитрия Парфенова, дисконт должен составить 15–25%. То есть полный контроль над активом обойдется Evraz Group всего в \$550–600 млн, а то и меньше. Как только стало известно о сделке, Тулеев заявил, что причин для остановки шахт уже нет. Вот только лицензиями распоряжаются не местные власти, а Ростехнадзор и Росприроднадзор, которые пока продолжают расследовать причины аварии. Так что опасность отзыва лицензии есть. Но Evraz Group подобный риск, по-видимому, не останавливает — слишком уж велика ставка. «Evraz принадлежит крупный пакет в Распадской угольной компании, — напоминает Дмитрий Парфенов. — Объединив эти активы, группа повысит свою привлекательность». Дело в том, что полностью контролируемых предприятий по добыче угля у Evraz пока не было, а как показывает, например, успешное IPO «Мечела» в 2004 году, инвесторы выше ценят производителей, если у них есть собственные добывающие мощности. □

«Рольф» создает BlueFish — первый в России брэнд для торговли поддержанными иномарками. К 2010 году их планируется сбывать вдвое больше, чем сейчас продается новых машин. **ТЕКСТ:** павел куликов

Поддержанный «Рольф»

Идея вынести торговлю поддержанными автомобилями в отдельное направление появилась в «Рольфе» после исследования, которое показало, что 20% автовладельцев хотят сменить машину в первый же год владения, 25% — во второй и 30% — в третий.

Однако в действительности потребители меняют машины вдвое реже, чем хотят. По мнению генерального директора ООО «Блюфиш» Григория Ратца, это связано прежде всего с тем, как сложно продать поддержанную машину по достойной цене. Ратц обещает продавцам постоянное ценообразование: оценка будет делаться за час по 49 заранее определенным критериям. Предварительные расчеты можно будет провести самостоятельно на сайте BlueFish. Результат будет выдаваться немедленно. Доходность от продажи бывших в употреблении машин выше, чем от продажи новых. «Маржа на новые автомобили в среднем не превышает 10%, — говорит Григорий Ратц, — а норма прибыли по продаже автомобилей, переданных дилерам по системе trade-in, может достигать 15%».

Сначала BlueFish займется лишь поддержанными машинами Mitsubishi Lancer. Буду-

чи представителем Mitsubishi, «Рольф» сможет предоставить покупателям всю историю этих машин, сообщая, например, когда они были куплены и своевременно ли обслуживались. По мнению Ратца, уже одно это станет важным доводом в пользу покупки машины именно в BlueFish. К концу же 2007 года BlueFish собирается заняться всеми марками из портфеля «Рольфа»: Mitsubishi, Hyundai, Mazda, Audi, Ford, Mercedes и Peugeot.

Начальные вложения в проект планируются минимальные: BlueFish сменил отделы trade-in в салонах «Рольфа». Подготовка машин к продаже также будет проходить на имеющихся мощностях. Но уже к 2010 году Григорий Ратц надеется продавать 100 тыс. поддержанных машин в год. Если учесть, что уже сейчас в России ежегодно продается около 2 млн поддержанных машин, бороться за такой кусок пирога будет относительно легко. Но Евгений Баранов считает эти планы нереальными хотя бы потому, что потребуются открыть по меньшей мере 20 новых автосалонов — в придачу к 17 уже имеющимся у «Рольфа». Однако Ратц рассчитывает, что в случае успеха компании удастся привлечь к проекту своих субдилеров. □



«Рольф» рассчитывает заработать на ремонте «секонд-хенда» больше, чем на новых машинах

три вопроса

Глава «СТС-медиа» Александр Роднянский (на фото) рассказал о причинах увольнения руководителя департамента развлекательных программ Александра Цекало.



«Секрет фирмы»: Итак, почему вы уволили Цекало?

Александр Роднянский: Дело в возросшем уровне задач. Цекало был в большей степени ведущим, чем менеджером. Он делал интересные программы, но телешоу у нас никогда не были рейтинг-мейкерами. И чтобы повысить эффективность, мы решили слить его департамент с традиционно сильным направлением сериалов.

СФ: Стоило ли тогда вообще приглашать его?

АР: Мы рассчитывали поднять производство развлекательных программ на новый уровень. И Цекало действительно участвовал в производстве ряда шоу, но концентрировался лишь на том, что ему интересно. Фактически он руководил только юмористическими программами, а познавательные передачи, такие как «Истории в деталях» и «Галилео», выходили без его участия.

СФ: Что теперь изменится на канале?

АР: Новую структуру возглавил руководитель департамента сериалов Вячеслав Муругов, автор ряда рейтинговых проектов, таких как «Кадетство». Постепенно мы будем объявлять и о других назначениях. И в новом сезоне у нас появятся прайм-тайм-шоу, которых раньше никогда не было.



Владимир Путин трезво взглянул на перспективы сохранения в прежнем виде закона «Об организации страхового дела»

Владимир Путин решил облегчить существование страховщикам. Теперь им не придется делать невыполнимое — перезаключать договоры страхования жизни с каждым клиентом. **ТЕКСТ:** юлия гордиенко

Жизненный случай

Согласно принятому еще в 2004 году закону «Об организации страхового дела», с 1 июля 2007 года все участники рынка должны перестать совмещать страхование жизни с личным накопительным или имущественным.

Соответственно, все действующие договоры по страхованию жизни к этому сроку должны были быть переданы специализированным компаниям.

Однако рынок закон не исполнил. Для передачи договора в другую компанию необходимо согласие клиента: компании физически не успели перезаключить соглашения. «Передачу портфеля мы начали год назад, — рассказывает генеральный директор ОСЖ «Россия» Маргарита Хорунжей. — Но хотя мы очень активно этим занимаемся и наш портфель не столь велик, как, например, в «Росгосстрахе», мы пока перевели только половину». С частью клиентов, жалуются участники рынка, страховщики просто не могут связаться: те переехали, не сообщив об этом. Да и остальные застрахованные вовсе не стремятся лишний раз приезжать в компанию, чтобы перезаключить договор.

Таким образом, летом на грани отзыва лицензии должно было оказаться большинство фирм, предлагающих услуги по страхованию жизни. В особо тяжелом положении очутился бы «Росгосстрах», правопреемник Госстраха, часть полисов которого действует еще с советских времен. Депутат Госдумы Александр Коваль предложил ввести пятилетний переходный период, в течение которого компании могли бы закончить разделение бизнеса. Соответствующие поправки к закону были одобрены Госдумой в первом чтении. Однако Владимир Путин счел эту меру недостаточной и предложил свой вариант: с 1 июля 2007 года ввести запрет для неспециализированных компаний на заключение новых договоров, но разрешить обслуживание по существующим. И банковский комитет Госдумы тут же рекомендовал принять этот законопроект сразу в двух чтениях, намеченных на 6 июня.

«Компаниям дадут право сопровождать старый бизнес, но не будет лицензии, которая бы позволяла развивать его дальше, — это будут делать уже специализированные компании», — поясняет Маргарита Хорунжей. Но, разумеется, затраты, понесенные в попытках исполнить закон, постфактум признанный неисполнимым, страховщикам никто не вернет. «Наверное, проще было при создании закона разработать внятный механизм передачи портфелей, чем потом спешно его менять», — считает исполнительный директор компании «Амском» Денис Брызгалов. □

Компания Alfred Ritter отказалась от масштабных планов по строительству шоколадной фабрики в Подмоскowie: российский рынок не оправдал надежд немецких кондитеров. ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Облом в шоколаде

Компания Alfred Ritter была создана в 1912 году и до сих пор принадлежит семье Риттер.

За свою почти вековую историю семейная фирма никогда не рисковала и не размещала производство за пределами Германии. Однако от перспектив продаж шоколада под маркой Ritter Sport в России захватывало дух — компания открыла свою дочернюю компанию ООО «Риттер спорт Рус» только в 2000 году, а уже к 2003-му импортировала в Россию более 2 тыс. тонн шоколада (\$20 млн в розничных ценах). В итоге немцы решились на неординарный шаг — по рекомендации инвестиционной компании Mawu Handels GmbH в 2004 году производитель арендовал на 49 лет земельный участок в Чеховском районе Московской области и объявил о планах построить там за 25 млн евро шоколадную фабрику проектной мощностью 10 тыс. тонн.

Примечательно, что большинство крупных конкурентов Alfred Ritter предпочитали покупать в России уже готовые мощности. К примеру, Nestle в 1995 году приобрела самарскую фабрику «Россия», а Kraft Foods в начале 2000-х выкупила весь европейский кондитерский бизнес Stollwerck (компания принадлежала новая фабрика в Покрове Владимирской области).

Однако немцы не пошли проторенным путем, а планы по возведению новых мощностей росли как снежный ком — в середине 2004 года тогдашний директор «Риттер спорт Рус» Торстен Баар заявил СМИ, что мощность фабрики составит уже 15 тыс. тонн, а объем инвестиций будет увеличен до \$70 млн. Вскоре швейцарский производитель шоколадной массы (сырье для кондитерской промышленности) Barry Callebaut заявил о планах открыть на площадке Alfred Ritter еще и свое производство мощностью 20–25 тыс. тонн в год. Соседство с шоколадной фабрикой заметно снижало риски швейцарцев при выходе на новый рынок.

Нетерпеливые немцы даже не стали ждать, пока фабрика будет возведена. Alfred Ritter в порядке эксперимента решила производить пробные партии шоколада на Одинцовской кондитерской фабрике, принадлежавшей Андрею Коркунову. Там была запущена технологическая линия стоимостью 10 млн евро, которую Alfred Ritter поставила по лизинговому договору.

Однако эксперимент затянулся. На прошлой неделе стало известно, что кондитерская компания не только не начала строить завод в Подмоскowie, но и не собирается этого делать в ближайшие два года. «Пока нас устраивает работа с Одинцовской фабрикой, а для запуска собственного производства необходимо заметно увеличивать продажи», — пояснили **СФ** в «Риттер спорт Рус». И действительно, Alfred Ritter сейчас продает в России примерно 6 тыс. тонн шоколада в год, из которых около 5 тыс. тонн производится на Одинцовской фабрике. Получается, что собственный завод мощностью 15 тыс. тонн немцам явно ни к чему.

«Три года назад менеджмент Alfred Ritter за счет развития дистрибуции и общего роста рынка прогнозировал слишком быстрый рост продаж, — считает управляющий партнер компании «Дельта менеджмент» Дмитрий Добровольский. — Но несмотря на профессиональную дистрибуцию, планы не выполнены, а окупаемость проекта оказалась под вопросом».

По данным ACNielsen, объем продаж шоколадных плиток в России за последние три года

вырос на 9% в количественном выражении и на 40% — в стоимостном. Однако рост замедлился — в 2006 году рынок вырос всего на 11% в денежном выражении. При этом у покупателей появляется все больше альтернатив — например, спрос смещается от плиток к конфетам. «Рынок премиального шоколада растет уже не так быстро, чтобы оправдать масштабные вложения в производство», — считает аналитик инвестиционной компании «Ренессанс капитал» Наталья Загвоздина.

В результате вместо расширения производства и, соответственно, продаж, в «Риттер спорт Рус» решили бороться за прибыль. Недавно компания подняла цены на свой шоколад на 7%, а к концу года может повысить еще одно повышение. Похоже, про заброшенный участок в Чеховском районе Alfred Ritter вспомнит лишь в 2008 году, когда истечет ее контракт с Одинцовской фабрикой. Недавно американская Wrigley за \$300 млн выкупила 80% актива Андрея Коркунова, а вот входит ли в планы нового владельца выпуск шоколада для Alfred Ritter, пока неизвестно. □



Менеджеру Alfred Ritter не удалось раскусить российский шоколадный рынок

«Ростелеком» — уже вторая российская компания, планирующая уйти с Нью-Йоркской фондовой биржи (NYSE): оборот не оправдывает затрат на соблюдение всех требований. **ТЕКСТ:** юлиана петрова

Дорогая NYSE



NYSE выглядит для россиян все менее привлекательно

В середине июня совет директоров российского оператора дальней связи «Ростелеком» рассмотрит вопрос о делистинге ADR второго уровня на NYSE и переводе их на Лондонскую биржу (LSE).

Как говорится в официальном сообщении «Ростелекома», причин две: сокращение доли ADR и высокие расходы на раскрытие информации, которого требует американский закон Сарбейнса—Оксли.

«Ростелеком» станет уже вторым российским «беглецом» с NYSE — после «Татнефти», которая тоже объясняла свой шаг возросшими расходами на раскрытие информации. До этого «Татнефть» неоднократно задерживала подготовку годового отчета, и судьба ее американского листинга много раз висела на волоске. Драконовские требования закона Сарбейнса—Оксли отводили от американских бирж уже многих — в том числе и связистов. Например, в мае этого года о начале делистинга с NASDAQ объявил норвежский оператор Telenor. Совет директоров заключил, что дороговизна и трудоемкость процедур раскрытия информации перевешивают все преимущест-

ва листинга в США. Почти одновременно с NYSE ушел и австрийский оператор Telekom Austria, у которого, как и у «Ростелекома», объемы ADR были незначительными по сравнению с free-float на европейских биржах.

Никто из эмитентов ADR не называет конкретную сумму затрат на раскрытие информации для NYSE, ссылаясь на коммерческую тайну и на то, что посчитать ее вообще практически невозможно: нужно учесть затраты не только на годовую отчетность US GAAP и форму 20-F, но и на службу внутреннего контроля, информационные системы и прочее.

Однако другие члены российского «клуба NYSE»: «Вимм-Билль-Данн», МТС, «Вымпелком» и «Мечел» — покидать биржу пока не собираются. «Нас все устраивает на NYSE, — говорит представитель МТС Ирина Осадчая, — и высокая ликвидность, и доступ к широкой базе международных инвесторов». Причины такой приверженности вполне понятны: как бы ни были велики расходы, они чаще всего меркнут на фоне падения котировок (а значит, и капитализации), ожидающего компанию после ухода с самой именитой мировой биржи.

Но «Ростелекома» эта проблема не касается. «Компания ничем не рискует, — говорит Анна Крылова, аналитик компании „Антанта-капитал“, — на ее котировки уход с NYSE мало повлияет, поскольку они уже давно формируются не рынком, а устойчивым спросом со стороны стратегических покупателей». Этот дисбаланс стал следствием массивной скупки акций и ADR «Ростелекома» со стороны инвестбанка «КИТ финанс» и компании «Лидер», управляющей «пенсионными» деньгами «Газпрома». В результате эти операции, кстати, капитализация «Ростелекома» выросла почти втрое. По некоторым оценкам, скупщикам удалось консолидировать почти все акции оператора, находившиеся в свободном обращении, то есть около 35% голосующих акций. Причина ажиотажного спроса — готовящаяся передача контрольного пакета «Ростелекома» от «Связьинвеста» новой компании, создаваемой специально для приватизации. По закону в ходе такой сделки государство должно предложить миноритарным акционерам выкупить их акции по среднерыночной цене — что вполне устраивает спекулянтов.

«Смысла поддерживать программу ADR на NYSE для „Ростелекома“ сегодня нет — слишком мала ликвидность, — утверждает Анна Крылова. — Сейчас на этой бирже обращается около 5% всех акций „Ростелекома“, тогда как год этот показатель превышал 23%». В позапрошлую пятницу объемы торгов депозитарными расписками «Ростелекома» на NYSE чуть превышали \$23 тыс, тогда как на ММВБ в прошлый понедельник оборот по его бумагам достиг \$11,5 млн.

Тем не менее, несмотря на уникальную ситуацию с «Ростелекомом», скоро все наши «иностранцы» получат дополнительный стимул для делистинга на зарубежных биржах — и прежде всего на NYSE. Дело в том, что несколько месяцев назад ФСФР потребовала одновременного и равноценного раскрытия информации для всех бирж, будь то NYSE, LSE или РТС и ММВБ. И компании, которые сегодня корпят над подготовкой отчета за 2006 год по форме 20-F, будут обязаны одновременно обнародовать соответствующий документ и для российских инвесторов. Так что «Ростелеком», похоже, выбрал правильный момент для прощания с Америкой. □

«Чтобы снизить издержки, „Сибирь” решила обновить парк самолетов, заменив российские Ту-154 и Ил-86 менее дорогими в эксплуатации иностранными самолетами»

СФ №27 /2004, стр. 36–38



Авиакомпания «Сибирь» определилась с главным поставщиком самолетов: им станет Boeing. Однако снижение эксплуатационных издержек обернется опасным ростом долговой нагрузки. **ТЕКСТ:** дмитрий крюков

Золотая мечта

До недавнего времени авиакомпания «Сибирь» (бренд S7) не отдавала явного предпочтения ни одному из мировых производителей самолетов: сегодня в ее парке 12 Boeing и 14 Airbus. Однако на прошлой неделе российский перевозчик подписал контракт на поставку сразу 15 дальнемагистральных Boeing 787 Dreamliner и опцион на покупку еще 10 аналогичных машин (первые поставки начнутся в 2014 году). По мнению генерального директора «Сибири» **Владислава Филева**, Dreamliner не иначе как «самый совершенный самолет в мировой гражданской авиации». С подобной оценкой согласны и отраслевые эксперты. «Топливная эффективность Boeing 787 в пересчете на пассажиро-километр на 20% выше, чем у любого существующего ныне самолета, — отмечает главный редактор Avia.ru **Роман Гусаров**. — Это важный фактор, учитывая, что 40% в цене билета составляет стоимость топлива».

Не случайно главный конкурент «Сибири» «Аэрофлот» еще в 2005 году задумывал купить 22 Boeing 787. Правда, спустя полтора года отказался от него в пользу A350 XWB. По неофициальной информации, это произошло не без «подсказки» государства (владеет 51% авиакомпания). «Вопрос приобретения Boeing 787 или A350 зависит от уровня кооперации либо с EADS (контролирует концерн Airbus. — **СФ**), либо с Boeing», — говорит генеральный директор «Аэрофлота» **Валерий Окулов**. Очевидно, «уровень кооперации» у России с EADS несколько выше. Так, 5% объема работ по производству все того же A350 XWB достанется отечественному авиапрому.

«Сибири» также придется действовать с оглядкой на государство, которому принадлежит 25,5% акций перевозчика. Кроме того, учитывая, что каталожная цена 15 Boeing 787 составляет \$2,4 млрд, а использовать «Сибирь» собирается в основном заем-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА По данным Росавиации, в 2004 году авиакеросин подорожал в полтора раза — с 8,5 тыс. до 13,3 тыс. руб. за тонну. И «Сибирь» стала одной из первых отечественных авиакомпаний, уловившей актуальный тренд — обновлять авиапарк топливэффективными самолетами зарубежного производства. Только в течение прошлого года она приобрела 14 «иномарок»: по два Boeing 737-400 и 737-500, четыре A310 и шесть A319. Правда, выбранная стратегия дорого обошлась компании. По итогам 2004 года ее чистые убытки составили 838 млн руб., 2005-го — 1,1 млрд руб. В 2006 году перевозчику с оборотом около \$1 млрд удалось получить всего 61,7 млн руб. прибыли.



Мечты Владислава Филева оборачиваются для «Сибири» снижением прибыли

ные средства, ее лизинговые платежи оцениваются экспертами в \$100 млн в год. Между тем по результатам девяти месяцев 2006 года у авиакомпании и без того большая долговая нагрузка: доля собственного капитала в пассивах составляет 1,33%, доля займов и кредитов — 52,5%.

Впрочем, эти проблемы могут быть решены, например, если самолеты отойдут на баланс не собственно «Сибири», а какой-нибудь из ее дочерних структур, где доля государства будет уже меньше блокирующей и которая повесит обременения на себя.

Странно другое: у «Сибири» практически нет направлений, где можно было бы использовать «самый совершенный самолет». «С точки зрения экономической целесообразности соглашение кажется непонятным, — признается аналитик „Центринвест групп” **Наталья Сорокина**. — Обычно бывает наоборот: сначала у авиакомпании есть рейс, и уже потом под него она приобретает самолеты». Таким образом, «Сибири» придется либо кардинально перекроить маршрутную сетку, либо ее контракт с Boeing постигнет та же участь, что и соглашение «Аэрофлота». **СФ**

Почему монополии проводят ребрендинг

Даже сильнейшие монополии вынуждены формировать пул лояльных клиентов. Ведь если на внутреннем рынке нет конкуренции, ее всегда могут создать иностранцы.



№ 1 **Такие же, но без крыльев.** Позиции «Российских железных дорог» (РЖД) в России кажутся незыблемыми. На долю госкомпании приходится 80% грузовых и 100% пассажирских перевозок. Тем не менее до 2010 года она решила выделить около \$150 млн (экспертная оценка) на проведение глобального ребрендинга, который включает в себя перекраску вагонов, смену формы персонала и изменение логотипа. Теперь вместо традиционного колеса с крылышками символом монополии станет красная кириллическая монограмма РЖД. По замыслу агентства BBDO Branding, разработавшего логотип, он напоминает очертания локомотивов и удобочитаем как для русскоязычных, так и для зарубежных клиентов перевозчика. Судя по всему, особенно важно для РЖД мнение последних. С помощью нового брэнда госмонополия надеется подчеркнуть свой интернациональный характер: компания лелеет планы экспансии в Западную Европу. □

№ 2 **Потанцуем?** Авиакомпания «Аэрофлот», которая сегодня контролирует 30% российского рынка авиаперевозок и рассчитывает увеличить свою долю до 50%, озабочилась ребрендингом еще в 2001 году. К этому ее вынудила конкуренция с отечественными перевозчиками и желание интегрироваться в мировой рынок (в 2006 году «Аэрофлот» вступил в международный альянс Sky Team). Ребрендинг обошелся авиакомпании примерно в \$10 млн, которые пошли не только на разработку другого логотипа и смену окраски самолетов, но и на создание новых, прежде всего развлекательных, сервисов для пассажиров. □

№ 3 **Оператор монополии.** Эксклюзивный сервис-провайдер — тоже своеобразная монополия. В июне 2007 года запланирован выход на рынок новинки от Apple — iPhone, сочетающего в себе функции телефона, КПК и видеоплеера. Предоставлять услуги связи владельцам этого устройства в США будет только один оператор связи, компания Cingular. В AT&T, купившей Cingular в конце 2006 года, считают, что смогут привлечь обладателей iPhone к своим главным сервисам — интернет-провайдингу, кабельному телевидению и т. п. С покупкой Cingular AT&T довела количество пунктов обслуживания клиентов до 2 тыс. Сейчас компания переводит все точки под свою торговую марку. □

№ 4 **Игра на своем поле.** Почти полвека игровая империя семьи Хо (владеет несколькими казино, в том числе Po King и Lisboa) была единственной в Макао (Китай). Однако с 2005 года китайские власти открыли Макао для иностранных туристов и международных игровых корпораций, таких как Sands и Wynn Resorts. Пэнси Хо, управляющая компаниями семьи, собирается провести ребрендинг активов, переписав названия казино на английский: торговая марка должна быть удобочитаемой для иностранных туристов. □

№ 5 **Газированный бензин.** Недавно о проведении ребрендинга задумалась и другая российская госмонополия — «Газпром». Правда, речь идет о ее розничном подразделении. Ранее концерн докупил к сети АЗС «Газпром нефти» ряд новых — сети «Сибнефти», EPetrol и «Мунай Мырза». Таким образом количество заправок «Газпрома» в России и странах СНГ превысило 2 тыс. Изначально планировалось привести их к единому знаменателю под газпромовским брэндом. Однако в начале 2007 года руководство концерна изменило решение. Новое рабочее название — G-Petrol. По оценкам экспертов, на проведение ребрендинга «Газпрому» потребуется \$50 млн. □



версии **АЛЕКСАНДРА бирмана**

Ажиотаж вокруг акций ВТБ позволил главе государства вновь рассуждать о пользе народных IPO. А кому-то из акционеров ВТБ — неплохо заработать”



С лужебное рвение

Легализовать капиталы не менее трудно, чем заработать. Особенно когда речь идет о миллиардных состояниях. Участие в рейтинге Forbes не оправдаешь покупкой выигрышного лотерейного билета или найденным кладом. Приходится прибегать к более изощренным способам.

Например, продавать свои активы транснациональным концернам или госкомпаниям. Или, наоборот, покупать что-либо у тех же госкомпаний или близких к оным структур. Ведь лучше отдать часть, чем потерять все. А поскольку эти сделки носят сугубо прикладной характер, такие высокие материи, как экономическая целесообразность, отходят на второй план. И напрасно аналитики пытаются с помощью «общего аршина» объяснить, почему недвижимостъ нефтяной компании продается по цене, в четыре раза превышающей стартовую, а котировки акций госбанка на фоне общей биржевой коррекции растут чуть ли не на 54%.

Символично, что малоизвестное ООО «Прана» получило разрешение Федеральной антимонопольной службы (ФАС) на приобретение юкосовского офиса как раз в тот день, когда российскую биржу поразил приступ безотчетной любви к ВТБ. Впоследствии, правда, выяснилось, что брокеров заинтересовал так называемый основной выпуск, который не участвовал в IPO и вообще неликвиден. Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР) собирается даже изучить возникшую ситуацию на предмет возможного манипулирования ценами. Однако вряд ли ФСФР удастся довести свое расследование до конца. Точно так же, как ФАС, вопреки угрозам руководителя службы Игоря Артемьева, все же пришлось закрыть глаза на «непрозрачную структуру собственности» ООО «Прана».

Надо ли докапываться до истины, если после продажи юкосовского офиса конкурсная масса нефтяной компании увеличилась на 100 млрд руб.? Теперь и на восстановление ветхого жилья хватит (к чему призывал Владимир Путин в обращении к Федеральному собранию), и «Роснефть», являющаяся одним из основных юкосовских кредиторов, внакладе не останется. В свою очередь ажиотаж вокруг акций ВТБ позволил главе государства вновь рассуждать о пользе народных IPO. А кому-то из акционеров ВТБ — неплохо заработать.

«Брокеры — народ примитивный. Пока покупают — мы продаем. Зачем анализировать?» — говорит глава «Финкома» Радислав Миронов, чья компания продавала в прошлый понедельник бумаги основного выпуска ВТБ. Наверное, примерно то же самое мог бы сказать и конкурсный управляющий ЮКОСа Эдуард Ребгун. Но Ребгун и Миронов — сами посредники и не могут знать, с чем связана такая щедрость покупателей, был ли среди них Роман Абрамович или нет. Это сакральное знание доступно только избранным — или законно избранным. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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





частная практика

СТРАТЕГИЯ

инновации → с24
 конфронтация → с29
 конкуренция → с36

ЧТОБЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ В СЕГМЕНТЕ ДЕШЕВЫХ КИТАЙСКИХ МАШИН, «ИНКОМ-АВТО» ГОТОВА ИНВЕСТИРОВАТЬ В ИХ ПРОИЗВОДСТВО. НО, КАК НИ СТРАННО, КОНЕЧНАЯ ЦЕЛЬ ЭТОЙ МНОГОХОДОВКИ — ВОЗМОЖНОСТЬ ТОРГОВАТЬ ДЕШЕВЫМИ АВТОМОБИЛЯМИ ИЗ ЯПОНИИ И ЕВРОПЫ.

Китайское склонение

текст:

павел куликов

фото:

евгений дудин

День на китайском автозаводе Geely начинается почти как в магазинах Wal-Mart. Рабочие встают в шеренги на лужайке. Вперед выходит один из топ-менеджеров и выкрикивает лозунги «Мы лучшие!» или «Мы станем первыми!» Остальные истуканно скандируют: «Geely! Geely! Geely!»

Такая немного пугающая картина открылась генеральному директору «Инком-авто» **Владимиру Франке**, когда он приехал на переговоры с вице-президентом Geely **Джорджем Чжао**. В начале апреля 2007 года компания «Инком-авто» стала эксклюзивным поставщиком этой марки в Россию. Такой же договоренности Франке недавно добился с двумя другими китайскими заводами — Zhongxing и JMC. Основной бизнес «Инком-авто» — розничный. А как дистрибутор компания сможет продавать автомобили другим автосалонам — формировать для китайских марок дилерскую сеть.

«В Китае кого ни спроси, все буквально на следующий год собираются стать заводом номер один в стране, а еще через три года и в мире, — рассказывает Франке. — И они, по-моему, в это даже верят». Планы гендиректора «Инком-авто» гораздо скромнее. Став дистрибутором Geely, его компания хочет опередить в России Chery — самую успешную на нашем рын-

ке китайскую марку. Впрочем, это лишь промежуточная цель в задуманной «Инком-авто» комбинации.

Проверка Западом

КИТАЙСКИЕ АВТОПРОИЗВОДИТЕЛИ заинтересованы в российских дилерах гораздо сильнее, чем российские дилеры — в китайских автомобилях: в Поднебесной наступает кризис перепроизводства. Последние пять лет местный автомобильный рынок рос на 70% в год, и в 2006 году более 120 предприятий собрали в стране более 6 млн машин — примерно втрое больше, чем в России, даже с учетом подержанных автомобилей.

В 2006 году правительство КНР решило, что так много мелких производителей машин, часто сомнительного качества, стране не нужно. Перед почти сотней заводов, не обремененными СП с иностранцами, поставили условие: за три года выйти на заданный уровень по экспортным поставкам (в среднем 40%). Не полу-

с19



Президент «Инком-авто» Дмитрий Козловский рад, что его дистрибуторский портфель пополнился китайскими брендами

Перед китайскими заводами, не обремененными СП с иностранцами, поставили условие: в течение трех лет выйти на заданный уровень по экспортным поставкам. Не получится — лишат лицензии

чится — лишат лицензии. «И это правильно, — соглашается Франке. — Никто не ходит по заводам с циркулем и не проверяет зазоры между деталями». Если машины продаются за границей, значит, они хорошие.

Сегодня, уверен Владимир Франке, «в России нет ни одного крупного дилера, который бы не вел переговоров с китайцами». Причем ситуация изменилась буквально за год. Еще в 2006 году хоть сколько-нибудь значимыми объемами могли похвастать в России всего лишь две китайские марки — Great Wall и Chery. Great Wall выпускает внедорожники и пикапы, и розничная цена на флагманскую модель компании — Hovet — превышает \$20 тыс. Заплатить такие деньги за китайскую машину, которая еще не успела себя зарекомендовать, готов далеко не каждый. Поэтому «Ирито», которая с 2005 года занимается дистрибуцией Great Wall, продала в России в прошлом году всего 5 тыс. машин.

Брэнд Chery в конце 2005 года вывела на наш рынок «Инком-авто», которая несколько месяцев была его дистрибутором. Chery пришла в Россию с более удачным продуктом и добилась лучших результатов: в 2006 году было продано более 12 тыс. машин. Флагманская модель Chery — Amulet — стоит от \$9 тыс. Фактически это иномарка, конкурирующая по цене с российской Lada. Да еще и в популярном кузове седан.

Geely-были

ЗАЧЕМ КИТАЙЦАМ БЫЛА НУЖНА

«Инком-авто» — понятно. Но для чего «Инком-авто» потребовались китайцы? «Мы развиваемся в традиционном для нас секторе, — говорит президент и основатель компании **Дмитрий Козловский**. — Это автомобили народные». 74% продаж «Инком-авто» в натуральном выражении приходится на машины стоимостью до \$10 тыс. И до недавнего времени это была в основном продукция ВАЗ. Однако при ежегодном 70-процентном росте рынка спрос на отечественные машины увеличивался лишь на несколько процентов. Поэтому автомобили Волжского автозавода «Инком-авто» просто необходимо чем-то замещать, чтобы не уступить долю рынка другим автодилерам.

По итогам 2006 года доля отечественных автомобилей в структуре продаж «Инком-авто» снизилась с 65% до 55% (см. график на стр. 22). Образовавшийся пробел в 10%

«У китайцев нет четкого „да” и „нет”: они лишь склоняются в ту или иную сторону до тех пор, пока что-то не подписано на бумаге. И это не вероломство, а национальная черта»

заполнили корейские машины. Однако Дмитрия Козловского условия работы с корейцами не вполне удовлетворяют. Ведь от китайцев можно добиться прав не только на розничную продажу, но и на дистрибуцию.

«По любой марке, кроме китайских, нереально получить дистрибуцию на Россию: производители сами строят здесь сбытовую сеть и продают машины дилерам,— уверяет Козловский.— А дистрибуция нам очень интересна». Интерес Дмитрия Козловского понятен: дистрибутор по сравнению с розничным торговцем получает 5–10% дополнительной маржи от каждой проданной в России машины.

Договориться с Chery было непросто. «Китайские церемонии присутствуют во всем,— вспоминает Франке.— Например, когда проходит встреча, первые пять минут мы говорим только об истории прошлых встреч: вспоминаем, почему мы друзья». Завоевав доверие китайцев, в начале 2005 года «Инком-авто» получила право самостоятельно импортировать и продавать машины Chery в России. Перед запуском продаж директор по маркетингу «Инком-авто» **Владимир Кишилов** сделал нечто невиданное для нашего рынка. Чтобы машины лучше продавались, он предложил поменять их названия на специально разработанные для России. «Ну что за название для автомобиля: Chery A21! — сердится Кишилов.— Это же ужас!» Машину с «ужасным» названием он переименовал в Chery Fora, а другую модель Chery — Flagcloud — в Amulet. Китайцы не возражали.

По словам Владимира Франке, менеджеры «Инком-авто» помогли Chery сертифицировать машины для российского рынка и содействовали китайцам в организации сборочного производства на заводе «Автотор», где сейчас делаются все Chery для российского рынка. Однако продажи китайских машин сразу не заладились: в 2005 году «Инком-авто» закупила у Chery почти 500 автомобилей, а продать смогла лишь 148. Остальные были распроданы только в 2006-м.

В начале 2006 года «Инком-авто» попыталась исправить ситуацию, проведя

на федеральных телеканалах рекламную кампанию под слоганом «Сенсация! Chery Amulet», однако ее плодами воспользоваться не успели. Низкие продажи 2005 года стали поводом для того, чтобы производитель весной 2006 года лишил «Инком-авто» дистрибуторского статуса.

Chery открыла офис в России и сама стала продавать машины дилерам. Китайцы взяли дистрибуцию под контроль как нельзя вовремя — под воздействием рекламы дела у Chery пошли гораздо лучше. В 2006 году продажи марки стали сопоставимы с Peugeot и Skoda, а количество дилеров выросло с четырех до 46.

Больше китайские партнеры с «Инком-авто» не церемонятся. По словам Владимира Франке, автомобили Chery Amulet на рынке в дефиците, а объем продаж каждого дилера ограничен квотами производителя. При этом «Инком-авто» занимает лишь второе место по продажам этой марки, уступая первое более крупному дилеру «Автомир», которому китайцы выделили большую, чем «Инком-авто», квоту. Козловский на китайцев не в обиде, тем более что названия моделей Chery остались зарегистрированными на «Инком-авто». Сейчас их автомобили обеспечивают его компании до 10% продаж. В 2006 году компания продала 3,3 тыс. машин Chery — почти четверть от всех проданных в России автомобилей этой марки.

Дела амурные

«У КИТАЙЦЕВ НЕТ ЧЕТКОГО „ДА” И „НЕТ”: они лишь склоняются в ту или иную сторону до тех пор, пока что-то не подписано на бумаге,— говорит Франке.— И это не вероломство, а национальная черта». За последний год Владимир Франке снова бесчисленное количество раз ездил в Китай и принимал гостей с китайских заводов. В конце концов у него получилось подписать договор об эксклюзивной дистрибуции с JMC и Zhongxing. По словам Франке, ему помогло знание китайского менталитета. «Ни в коем случае нельзя просить снизить цену под предлогом низкой конкурентоспособности китайских машин»,— приводит пример Франке.

ДОСЬЕ

«ИНКОМ-АВТО» — официальный дилер марок BA3, GA3, YA3, Daewoo, Kia, Hyundai, Renault, Ford, Chery, SsangYong, Fiat, Sens, Yuejin. Входящая в состав «Инком-авто» компания «Тринити-моторс» является дилером марок Chrysler, Opel и Chevrolet. В отношении Geely, Zhongxing и JMC «Инком-авто» имеет статус эксклюзивного дистрибутора в России. В 2006 году компания продала 46,6 тыс. новых и поддержанных автомобилей. 74% продаж «Инком-авто» пришлось на машины стоимостью до \$10 тыс. Компания владеет 20 автосалонами в Москве, Санкт-Петербурге и Саратове. В штате 2270 сотрудников. Выручка в 2006 году составила \$577 млн, EBITDA — \$30 млн. На продажу машин пришлось 83% выручки, остальное — на обслуживание и дополнительные услуги. 10% акций компании принадлежит AIG-Interros Russia Century Fund, остальные 90% — основателю и президенту компании Дмитрию Козловскому.

НОУ-ХАУ

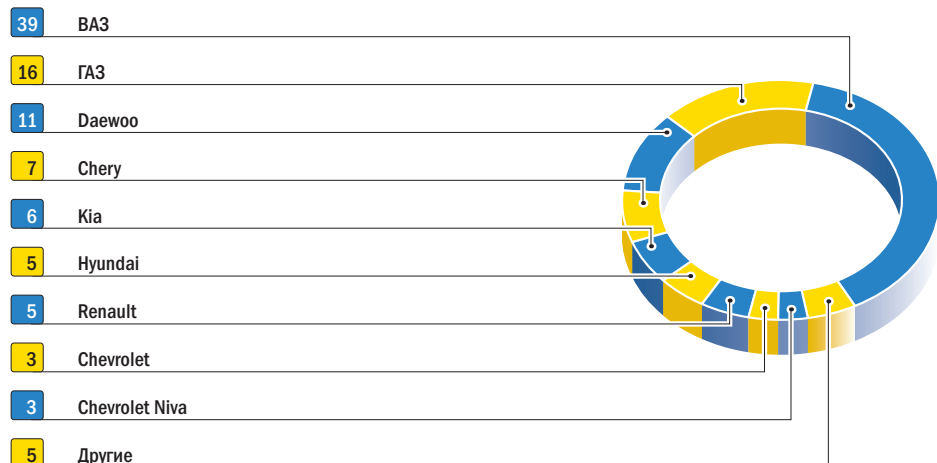
Компания «Инком-авто»:

- стала эксклюзивным дистрибутором сразу трех китайских автомобильных марок;
- организует самый большой на своем рынке облигационный заем размером в 1,5 млрд руб.;
- покупает блокирующий пакет акций автозавода, где скоро начнется сборка китайских машин.

РЫНОК

ПО ДАННЫМ АГЕНТСТВА «АВТОМОБИЛЬНАЯ СТАТИСТИКА», в 2006 году объем российского автомобильного рынка составил 2,06 млн машин, или \$32 млрд. На автомобили иностранного производства пришлось 53,3% рынка в натуральном выражении. При этом 79% в сегменте иномарок приходится на 10 брэндов: Ford, Chevrolet, Hyundai, Toyota, Nissan, Renault, Mitsubishi, Daewoo, Kia и Mazda (перечислены в порядке убывания объемов продаж). Остальные делят около четырех десятков автомобильных марок. На автомобили ценой менее \$10 тыс. приходится 52% рынка, машины за \$10–15 тыс. занимают 16%, за 15–20 тыс. — 13%. Крупнейшие дилеры — компании «Автомир», «Рольф», «Инком-авто» и Major-Auto (перечислены в порядке убывания доли в розничном сегменте). Вместе они продают около 10% машин на рынке. Отличительной чертой «Инком-авто» является специализация на машинах низкого ценового сегмента. Кроме того, компания примечательна самым широким портфелем брэндов: их у «Инком-авто» 17. У группы «Рольф» всего семь марок, но с учетом дохода от дистрибуции Mitsubishi и Hyundai это крупнейший игрок на рынке.

Не АвтоВАЗом единым структура продаж компании «Инком-авто» в 2006 году*



* в натуральном выражении

Источник: «Инком-авто»

«Я уже представляю, что после его запуска газеты выйдут с заголовками „Китайская Отака” или „Geely отакует”. А нам только этого и надо»

Впрочем, ставку «Инком-авто» делает на эксклюзивную дистрибуцию Geely и модель Geely Otaka. Это автомобиль в нижнем ценовом сегменте и в кузове седан, по потребительским свойствам и цене практически аналогичный Chery Amulet. Поэтому, как полагают в «Инком-авто», его успех на российском рынке предрешен.

Одновременно с этим представители марок Geely и Zhongxing договорились о сборке своих автомобилей для российского рынка в Свердловской области, на мощностях завода «Автомобили и моторы Урала» («Амур»). Уже в 2007 году Geely планирует собрать на «Амуре» 17 тыс. машин. «Инком-авто» же обязался продавать все автомобили, выпущенные на уральском заводе. Если в 2007 году «Инком-авто» не продаст все машины, то они осядут на ее складах. «Тогда мы компенсируем это в 2008 году», — уверен Франке. На этот раз он собирается более активно строить дилерскую сеть.

На дистрибуции «Инком-авто» не остановилась. В июне 2007 года дилер собирается приобрести блокпакет предприятия у нынешнего президента и владельца **Павла Чернавина**. На российском авторынке сразу и розничными продажами, и производством занимается только «Северсталь».

Но там ситуация обратная: производитель строит собственную сбытовую сеть. Так что случай «Инком-авто» уникален.

Дмитрий Козловский объясняет свой интерес к производственным активам «инвестиционной привлекательностью». Небольшой уральский завод, когда-то работавший на «оборонку», через пару лет может превратиться в крупное автомобильное предприятие. У Козловского уже есть договоренность с менеджментом «Амура» о том, что на заводе будут собирать машины четыре других китайских производителя — каждый по одной модели. Их «Инком-авто» скорее всего тоже будет продавать на правах эксклюзивного дистрибутора.

Кроме того, по словам президента «Инком-авто», в качестве совладельца завода ему будет проще влиять на доработку машин. Ведь у китайцев свое представление о красоте автомобилей: это обилие хромированных деталей и декор салона, часто выполненный в четырех цветах. Российских потребителей такая аляповатость только отпугивает.

Впрочем, корпорация Mitsubishi по рекомендации холдинга «Рольф» изменила около 300 деталей в своей модели Galant перед ее запуском в России, при этом в капитале японского автоконцерна дилер

участвовать не стал, да и вряд ли смог бы. Так что блокирующий пакет акций завода, видимо, нужен «Инком-авто», чтобы подстраховаться: вдруг Geely тоже захочет «разжаловать» компанию из эксклюзивных дистрибуторов в розничные продавцы. После истории с Chery топ-менеджеров «Инком-авто» уже не провести китайскими хитростями.

Новые горизонты

ЧЕРЕЗ ТРИ ГОДА Geely хочет выпускать на «Амуре» уже 60 тыс. автомобилей для российского рынка. Для сравнения, объемы продаж моделей Renault Logan и Chevrolet Lanos, которые стоят примерно как Geely Otaka, в 2006 году составили 49,3 тыс. и 37,2 тыс. машин соответственно. Козловский ориентируется на эти цифры, считая планы китайцев реализуемыми.

Конечно, сам по себе ценовой диапазон не гарантирует успеха. Примерно по той же цене, что и Geely Otaka, Fiat продает в России модель Albea, продажи которой оставляют желать лучшего. В прошлом году Fiat продал в России всего 1,3 тыс. автомобилей всех моделей. Но, по мнению Кишилова, прокол с Albea случился из-за отсутствия рекламы на телевидении. У Кишилова уже готов медиаплан на год вперед. Объем средств для продвижения трех новых китайских марок, скорее всего, будет сопоставим с маркетинговым бюджетом всех остальных брэндов компании, который в 2006 году составил \$6 млн, или 1% от оборота. Эта цифра сравнима с бюджетами крупных дилеров.

Название модели Geely Otaka — еще одна маркетинговая уловка Владимира Кишилова: на родине автомобиль называется Geely СК-1. «Я уже представляю, что после его запуска на рынок газеты выйдут с заголовками „Китайская Отака” или „Geely отакует”», — потирает руки Кишилов. — А нам только этого и надо». Марка Zhongxing с подачи главного маркетолога «Инком-авто» превратилась в лаконичное ZX: «Сложно купить за \$10–15 тыс. товар, название которого ты не можешь произнести», — объясняет Кишилов. Новые марки «Инком-авто» также зарегистрировал на себя.

Для продажи китайских машин Дмитрию Козловскому нужна обширная сеть автоцентров в регионах, где эти автомобили пользуются большей популярностью. Сейчас у «Инком-авто» всего 20 торговых точек в городах-миллионниках, в основном, в Москве и Санкт-Петербурге (у лиде-

ра рынка — компании «Автомир» — их 25). Но Козловский уже строит центры в крупных провинциальных городах: Рязани, Саратове, Липецке, Ярославле и Калининграде. В перспективе собирается охватить и города с населением от 300 тыс., а конечная цель Козловского — аж 200 автоцентров, правда, сроки окончания этой невероятной стройки он не называет.

Вылазка в регионы требует немалых инвестиций, и «Инком-авто» идет ва-банк, активно занимая средства. В июне 2007 года дилер организует уже третий по счету — теперь уже самый крупный в истории российского дилерского бизнеса — облигационный заем в 1,5 млрд руб. «Хочешь не хочешь, а придется тратить столько, сколько нужно, а не столько, сколько можешь себе позволить», — говорит Владимир Кишилов. Ведь у «Инком-авто» уже есть крупные долги: два предыдущих займа, по 400 млн руб. и 700 млн руб., погашены лишь частично.

Далеко идущим планам «Инком-авто» могут помешать европейские и японские концерны. Toyota, Volkswagen и Nissan строят в России производства, где тоже

Вылазка в регионы требует немалых инвестиций, и «Инком-авто» идет ва-банк: в июне 2007 года организует уже третий по счету и самый крупный в истории российского дилерского бизнеса облигационный заем в 1,5 млрд рублей

хотят выпускать «народные автомобили» стоимостью до \$10 тыс. Через несколько лет конкуренция в сегменте накалится до предела, и у «Инком-авто» есть не так много времени на развитие «китайской программы». А потом Козловский сам собирается продавать дешевых «японцев» и «европейцев» российской сборки. Ведь специализация «Инком-авто» — дешевые автомобили. Было бы стратегическим просчетом не заняться машинами столпов мирового автопрома, которые тоже хотят выйти в этот сегмент.

Каким образом Козловский рассчитывает попасть в японско-европейскую семью? Дилерских контрактов с Toyota, Nissan и Volkswagen у компании нет, и перспективы их получения туманны.

В конце 2006 года, чтобы начать торговлю марками GM — Chevrolet, Opel и Cadillac, «Инком-авто» была вынуждена потратить, по некоторым данным, \$2–3 млн на покупку уже работавшего дилерского центра «Тринити-моторс». «Розничная сеть по Москве у GM уже была сформирована, — объясняет Козловский. — Пока марка не объявила новые тендеры, стать одним из ее дилеров проблематично».

Выходит, чтобы получить желанные европейские и японские марки, «Инком-авто» предстоит израсходовать немало средств на покупку уже существующих дилеров или на открытие автоцентров в регионах. Сейчас эти средства «Инком-авто» как раз пытается заработать — на продаже китайских машин. **СФ**

ОТ КРАЯ РОССИИ

И ДО КРАЯ.

Развитие бизнеса в удаленных регионах России? Сложно, непредсказуемо, проблематично. Что думают Ваши партнеры? А конкуренты?

DHL предлагает услуги по доставке документов и грузов в самые удаленные уголки России. Просто выберите свое направление развития бизнеса, а мы позаботимся обо всем остальном.

Наш маршрут лежит через всю Россию.

www.dhl.ru

Реклама

ОСНОВАТЕЛЬ PROMO INTERACTIVE **ТИМОФЕЙ БОКАРЕВ** ПРОДАЛ ПЕРВЫЙ РЕКЛАМНЫЙ БАННЕР В РУНЕТЕ И ОРГАНИЗОВАЛ ПЕРВУЮ АКЦИЮ С SMS-ГОЛОСОВАНИЕМ. ТЕПЕРЬ ОН ХОЧЕТ БЫТЬ ПЕРВЫМ В СОЗДАНИИ НОВЫХ МЕДИА ДЛЯ ЭКОНОМИКИ РАЗВЛЕЧЕНИЙ. **текст: МАКСИМ КОТИН**

Игорный ком



Вместо премии президент Next Media Group Тимофей Бокарев выдал вице-президенту Надежде Анциферовой пароль для онлайн-игры World of Warcraft. После этого президент и вице-президент стали регулярно бегать по лесам сказочного континента Азерот вдвоем. Вице-президент — в роли дварфа-священника, президент — в роли гнома-чернокнижника. За два месяца вице-президент достигла высшего, 60-го уровня. «Тимофей сам потом пожалел, что втянул меня, ухнула я в игру очень здорово», — вздыхает Надежда Анциферова.

В числе других топ-менеджеров Next Media она регулярно бывает в переговорной, где коллеги собираются, чтобы поиграть в настольные игры, которые предлагает им опробовать Тимофей Бокарев. Это может быть усовершенствованная Бокаревым версия «Морского боя» или, например, «Мафии». «Какая-то глупость: взрослые люди запираются в комнате, свечи ставят, DVD, игры какие-то», — признает Евгений Этин, генеральный директор входящего в группу агентства Promo Interactive. — Но втягиваешься». Так что приобщать неопытных к играм — дело для Тимофея Бокарева привычное. В его кабинете на стене — портрет его виртуального героя из World of Warcraft в рамочке. Рядом — портрет персонажа его жены.

Бокарев собрал огромную коллекцию игр и хочет создать первый в мире музей игр всех видов и жанров, чтобы систематизировать до сих пор не систематизированные знания о теории игр. Бокарев открыл в интернете проект Printfun.ru, чтобы сделать популярными игры, для кото-

Тимофею Бокареву нравятся обе его роли — президента медихолдинга и гнома-чернокнижника

рых не нужно ничего кроме бумаги и ручки. Бокарев инвестирует деньги в создание «игры игр» — настольной ролевой игры для детей. Неудивительно, что про него даже шутят так: когда-нибудь он проиграет свой холдинг.

Вредное увлечение или необременительное хобби? Ни то, ни другое. Способ изменить мир, создав революционный бизнес.

Добрый вечер

«ДОБРЫЙ ВЕЧЕР», — говорит Тимофей Бокарев, хотя на дворе стоит жаркий полдень. Но президента Next Media не хватил солнечный удар. И даже если в виртуальном Азероте сейчас и правда вечер, Бокарев пока не потерял связи с реальностью — он не здоровается, он рассказывает о том, что в каждом, даже самом серьезном на вид человеке живет ребенок. «Моряки только выглядят грозно, а на самом деле такие дети, что добрый вечер», — говорит Тимофей Бокарев.

С моряками он познакомился, когда пришел работать в транспортную компанию, которая занималась морскими пере-

возками. До этого работал автослесарем и грузчиком, в офисе никогда не бывал, но уже мог утвердительно ответить на вопрос, знаком ли с компьютером. На компьютере он, правда, до этого только играл, выменяв его на духовое ружье (сделка легко объяснима с помощью теории игр: развлечение с ружьем однообразно, а с компьютером — нет).

В логистической компании Бокарев и познакомился с интернетом, которого тогда еще и не существовало в нынешнем виде. Веб выглядел как таблицы с данными на фрахты, и в этом еще было мало игры. Но уже в 1996 году будущий новатор создал свой первый сайт, на котором публиковал поддельные новости. В этих новостях сообщалось, например, что инопланетяне через интернет собирают деньги на починку летающей тарелки, а мэр Москвы в честь дня города организовал интим-услуги: каждому москвичу бесплатно, а каждому жителю Подмоскovie — с 50-процентной скидкой. В качестве доказательства прилагалось сканированное изображение паспорта со штампом на одной из страниц: «Интим-услуга оказана».

ДОСЬЕ

ТИМОФЕЙ БОКАРЕВ родился в 1971 году в Москве. Окончил Московский институт радиотехники, электроники и автоматики. В 1997 году основал интернет-агентство Promo.ru и создал первый в Рунете сайт об онлайн-рекламе «Энциклопедия интернет-рекламы». В 2000 году издал книгу под тем же названием. В 2004-м на базе агентства создал холдинг Next Media Group.

КОМПАНИЯ

NEXT MEDIA GROUP создана в 2004 году. В группу входят интернет-агентство Promo Interactive, разработчик игр для мобильных телефонов Shamrock Games, дистрибутор мобильного контента PlayMobile, провайдер мобильных интерактивных услуг Next Media Entertainment, контент-провайдер Shamrock Technologies, производитель мобильного и интернет-контента Next Publishing, поставщик решений для широкополосных сетей связи Next Media Digital. Выручка в 2006 году — \$19 млн. У группы шесть акционеров, владеющих примерно равными долями. Среди них — основатель Promo Interactive Тимофей Бокарев, основатель Shamrock Games Дмитрий Сергеев и основатель Next Media Entertainment Вячеслав Камнев.

Ваш Brother – истинный японец ...работает быстро

Высокая скорость работы без потери качества печати — одно из важнейших преимуществ Вашего японского Brother.

Обладая молниеносной реакцией истинного японца, Brother значительно экономит Ваше время, распечатывая первую страницу всего за 8,5 секунд*!

* для модели MFC-8860DN



MFC-8860DN**

Монохромное лазерное МФУ
Скорость печати - до 28 стр/мин



DCP-7010R

Монохромное лазерное МФУ
Скорость печати - до 20 стр/мин



HL-2030R

Монохромный лазерный принтер
Скорость печати - до 16 стр/мин



Реклама. Товар сертифицирован.

МОСКВА Белый Ветер — ЦИФРОВОЙ (495) 730-30-30
Эльдорадо (495) 500-0000 ЭТО (495) 642-9987, 915-8965 Техносила (495) 777-8-777 Мир (495) 780-0000, 8 (800) 200-2-800 Media Markt (499) 503-6800, 503-0100 Auchan (495) 258-97-10, (495) 981-49-97 Стартмастер (495) 785-85-55 Brother на Профсоюзной (495) 33-44-009, 33-42-333; САНКТ-ПЕТЕРБУРГ Кей (812) 325-32-16 Компьютерный мир (812) 303-9047 Компьютеры (812) 320-8080 Свега + (812) 31-050-44 Полос Компьютеры (812) 103-10-50; КНИТ (812) 327-32-77; АРХАНГЕЛЬСК Formoza (8182) 209-209; ЕКАТЕРИНБУРГ Парад (343) 257-55-83; ИЖЕВСК Корпорация Центр (3412) 43-88-08; ИОШКАР-ОЛА Formoza (8362) 640-052; КАЗАНЬ Инфо-Сервис (843) 292-21-57 ДОМО 8-800-2005-800;

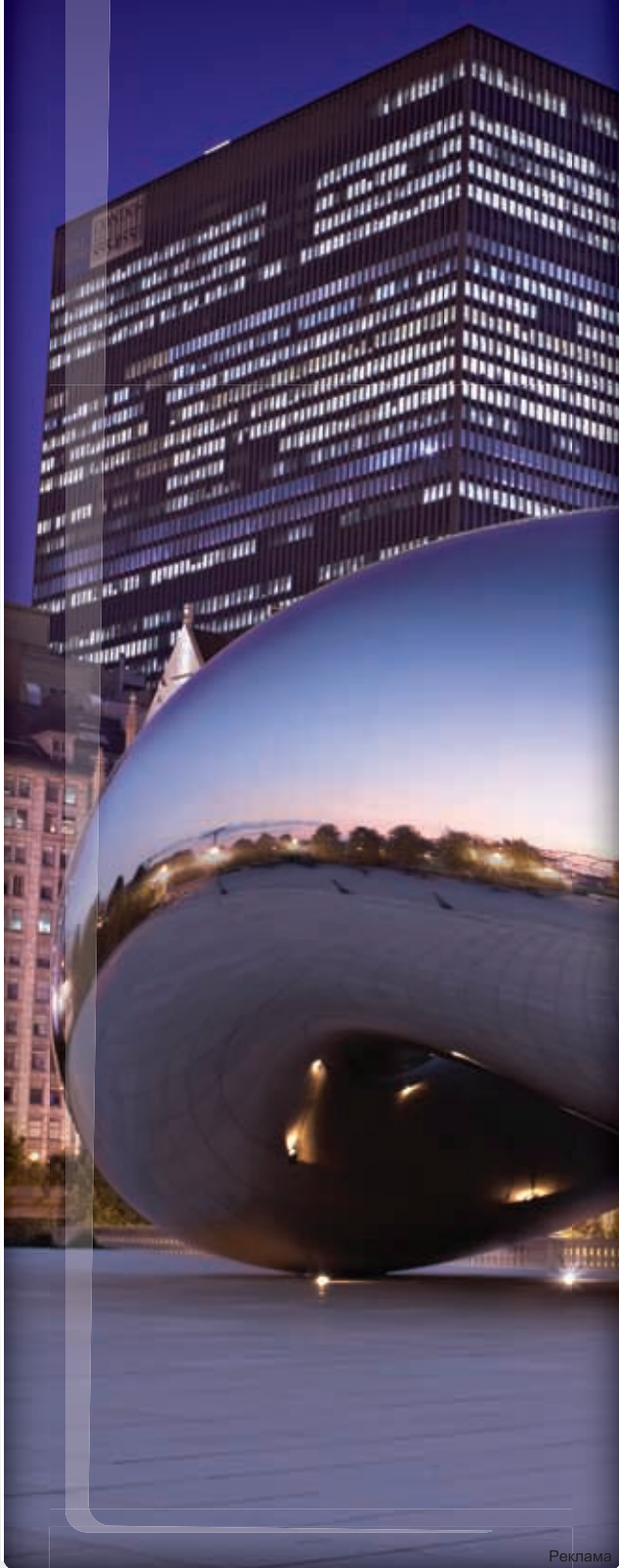
Телефон горячей линии: (495) 510-6-510

КРАСНОЯРСК Фирма Тонер + (3912) 54-09-00;
МУРМАНСК Техноцентр Север (8152) 400-400;
НИЖНИЙ НОВГОРОД Апрель Сервис (8312) 34-36-35;
НОВОСИБИРСК Готти (3832) 110-012;
ОМСК Новый Телефон (3812) 53-45-61;
ОРЕНБУРГ Центр О (3532) 78-08-60, Галактика (3532) 75-60-37;
ПЕРМЬ Сатурн-Р (3422) 28-10-80;
РОСТОВ-НА-ДОНУ Поиск (863) 272-53-77 Офисный мир КМ (863) 227-60-40;
САМАРА Прага (846) 270-17-01 Неостар (846) 2-733-733;
САРАТОВ Компьютер (8452) 50-40-40 Хортица (8452) 27-53-67;
УФА Класас (347) 291-21-12;
ЧЕЛЯБИНСК Рембыттехника (351) 264-00-86.

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

At your side.
brother

www.brother.ru; www.go-brother.ru



Реклама

 | ADVANCE GROUP
for advanced people

сеть рекламных поверхностей в лучших
офисных зданиях по всей России

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

Когда Бокарев в очередной раз пришел к провайдеру вносить плату за размещение сайта, менеджеры обрадовались и даже позвали руководство. Примерно так Бокарев и перезнакомился со всей тусовкой интернетчиков. И, наигравшись с подделками, основал интернет-агентство Promo.ru и сделал первый в России коммерческий баннер. Потом сделал первый флеш-баннер. Провел первое исследование интернет-аудитории. Первым выступал на первой конференции по интернету. Написал первую книгу о веб-промоушне «Энциклопедия интернет-рекламы». Благодаря этому Promo.ru выросло в одно из крупнейших интернет-агентств. А также благодаря тому, что во многих других новациях Тимофей Бокарев оказывался либо вторым, либо третьим.

Быть первым — это ведь тоже такая игра. Не всегда выигрываешь.

Сваха всех поженит

КОГДА В АГЕНТСТВО PROMO.RU пришли люди с чемоданом и заявили, что у них есть \$400 тыс. и что они хотят потратить их на интернет-портал, Тимофей Бокарев отказался заниматься порталом, а предложил за \$2 тыс. доказать, что точка безубыточности проекта лежит в бесконечности. Инвесторы согласились и тут же вынули из чемодана требуемую сумму. На доказательные расчеты ушло всего два дня. «Это были их личные деньги, жалко их стало. „Портал“ уже тогда было ругательным словом. Сэкономили людям \$398 тыс.», — вспоминает Бокарев.

Он и сам чуть не стал жертвой романтического отношения к новым технологиям — в 2000 году австрийский холдинг Redstart.com, который на средства ЕБРР и Siemens инвестировал в интернет-стартапы в странах Восточной Европы, купил 51% Promo.ru, но развалился через год после основания — московское интернет-агентство, по сути, стало единственным его успешным активом. По словам Бокарева, несостоявшийся партнер даже не успел оплатить сделку до конца. В этой игре Бокарев остался как минимум при своих — основатель вернул себе контроль над компанией.

Все, что не убивает нас, делает нас сильнее: крах интернет-бума заставил искать новые возможности и превратил веб-агентство Promo.ru в агентство инновационного маркетинга Promo Interactive. Тут снова получилось всех опередить, проведя первое в России SMS-голосование для

социальной рекламной кампании фонда PSI. Теперь Promo выступает подрядчиком для «больших» рекламных агентств в проектах мобильного и веб-маркетинга, мультимедиа, технологического BTL. Да и само Promo Interactive — теперь лишь часть большого холдинга Next Media, который Бокарев сколотил из компаний, разрабатывающих игры и порталы для телефонов и продающих западный мобильный контент по лицензии. Некоторые компании он создавал сам, некоторые покупал, обменивая на акции группы, — в итоге у Next Media Group появилось шесть почти равноправных акционеров (см. справку). Уставный капитал интернет-холдинга составил тогда \$6 млн.

Вирусная кампания в интернете? Веб-портал и такой же WAP-портал для мобильного телефона? Лотерея с призами, которую можно активировать как в интернете, так и с помощью SMS? Брендируемая игра для мобильника, которая дается в качестве гарантированного приза каждому участнику акции? Кроме Next Media, в России больше нет агентства, которое могло бы сделать все это «под ключ». Рекламные агентства, для которых компании Next Media выступают подрядчиками, это ценят.

«Сейчас важно интегрировать все коммуникации, а они единственные в России на переднем краю технологий — могут сделать все лучшее, что придумано на земле в области интерактивных коммуникаций, — говорит генеральный директор IQ Marketing **Наталья Степанюк**. — Для нас Next Media — не подрядчики, а сообщники». Правда, у всеядности есть обратная сторона — в своей области специалист всегда побеждает универсала. Так, партнеры Promo Interactive признаются, что предпочитают обращаться к специализированным веб-студиям, когда им необходимо реализовать проект, где главное — дизайн, а не интерактивная технология. Но уже пятую часть заказов Promo Interactive делает напрямую для клиентов, да и интерактив становится с каждым месяцем все более востребованным.

«Сейчас все начинают играть на соседних рынках, — объясняет Бокарев идею холдинга. — Операторы понимают, что они мощнейшие медиа. Медиакомпаниям понимают, что без интерактива им никуда. Рекламодатели понимают, что надо не тратить на рекламу, а создавать собственные медиа. Движения есть, но они пока слепые... Мы сваха, которая всех поженит».

«Копить безликие очки — это же добрый вечер. А можно было бы давать людям уникальные объекты, которыми стоит обмениваться, чтобы собирать коллекцию и повышать их стоимость»

Что на самом деле общего у медиа, рекламы и телекома в экономике будущего? Необходимость развлекать публику — разумеется, с помощью игры.

Но на свадьбу нужны деньги. Недавно Тимофей Бокарев объявил, что с помощью инвесткомпаний «Атон» он намерен уже до конца 2007 года провести частное размещение акций и выручить за блокирующий пакет Next Media Group \$12–15 млн (компания рассчитывает по результатам года достичь оборота в \$35 млн). Публичное размещение группы возможно уже в 2009 году.

О чем он говорит

ЛЮДИ СОБИРАЮТ МОНЕТЫ разных стран мира, а интересно ли собирать просто десятикопеечные монеты? Ответ очевиден,

но не для тех, кто создает в России накопительные программы лояльности. «Копить безликие очки — это же добрый вечер, — говорит Тимофей Бокарев. —

А можно было бы давать людям не баллы, а уникальные объекты, которыми стоит обмениваться, чтобы собирать коллекцию и повышать их стоимость».

В России простор для применения теории игр колоссальный: Тимофей Бокарев уже в этом году планирует пустить свои средства и деньги инвесторов на создание собственных проектов в интернете (например, настоящий детский портал, на котором будет не страшно оставить ребенка) и системы лицензирования популярных развлекательных брендов (чтобы покупать все «вторичные» права, например, на героев Диснея и выпускать сразу



Moscow
Business School
Leadership Energy

- Открытые семинары и тренинги
- Корпоративные программы
- Мультимедийные проекты
- Дистанционная программа обучения MBA-START
- MBS Journal – электронный деловой журнал



Бесплатно скачайте на сайте аудиокнигу Михаила Миронова «Манипуляции в переговорах». А так же методические материалы для HR-Директора. Действует система скидок при заказе видеокурсов. Просмотр демо-версий видеокурсов www.mbschool.ru

БОНУС-КОД
495138
СКИДКА
5%



14 млн пользователей мобильного интернета — аудитория будущих проектов Next Media

«У Тимофея всегда грандиозные планы. Послушаешь и думаешь: елки-палки, о чем он вообще говорит? Потом он что-то делает, делает... раз — и все удалось»

серию игр и проектов в разных медиа), открытие революционных WAP-ресурсов, качество которых будет соответствовать количеству аудитории (пользователей «мобильного интернета» уже 14 млн — гораздо больше, чем десять лет назад, когда Бокарев начинал бизнес).

И везде без философии игры уже не обойтись, уверен создатель Next Media. Игра и раньше была неотъемлемой частью культуры. Когда-то даже войны проходили по игровому сценарию — люди ждали утра, строились, нападали — все по правилам. «А еще есть любовные игры», — замечает Тимофей Бокарев. Ну а когда наступит эра экономики впечатлений, без игровых механик никуда не деться ни при создании продукта, ни в рекламе, ни при управлении компаний.

Владельца Next Media Group интересуют не только метафоры — игры сами

по себе могут быть неплохим бизнесом, если например этот бизнес — эдьютейнмент, то есть обучение через игру. «Образование консервативно, но тем больше перспектив, — убежден Бокарев. — Если бы человек XVIII века попал в современный тренажерный зал, он бы обалдел. А попадет в МГУ на современную лекцию — ничего нового не заметит. Хотя очевидно, что обучение в игре на порядок эффективнее».

В качестве пробного шара Тимофей Бокарев сделал несколько игротек для Российской детской клинической больницы и теперь хочет «клонировать» проект по всей стране, чтобы в дети в стационарах имели возможность развлекаться и развиваться с помощью настольных игр. Одной из таких игр может стать его собственная разработка — уже в этом году Бокарев хочет издать первую отечест-

венную ролевую игру мирового уровня. «Я иллюзиями себя не тешу, — говорит он. — Просто философию игр я превращаю в систему. Пока она не „выстрелила“. Но со временем станет понятно, что я делаю и зачем».

Многие планы Бокарева больше похожи на мечты. Но когда-то так говорили и про планы пионера интернет-рекламы по созданию холдинга. Теперь Promo Interactive, с которого Бокарев начинал бизнес и которое принесло ему известность на рынке, дает лишь треть продаж всего холдинга, которые в 2006 году составили \$19 млн, — две трети приходятся на доходы, полученные на рынке мобильного контента (причем компании, входящие в Next Media, не продают эротику).

«У Тимофея всегда грандиозные планы, — говорит Евгений Этин. — Послушаешь и думаешь: елки-палки, о чем он вообще говорит? Потом он что-то делает, делает... раз — и все удалось». Когда Этин играет с Бокаревым в теннис, владелец Next Media часто проигрывает и каждый проигрыш переживает как драму. Бизнес для него — игра. А к играм он относится очень серьезно. **СФ**

«АНТИКОЛЬНАЯ» РЕКЛАМА ПОМОГЛА КОМПАНИИ «ДЕКА» (БРЭНД «НИКОЛА») НЕ ТОЛЬКО СОХРАНИТЬ БИЗНЕС, НО И ЗАНЯТЬ ВТОРОЕ МЕСТО НА РЫНКЕ КВАСА В РОССИИ. ОДНАКО ДОЛГО ИГРАТЬ НА НЕЛЮБВИ К КОЛЕ «ДЕКЕ» ВРЯД ЛИ УДАСТСЯ.

текст: Влад Гринкевич

Национальная закваска



«Освободи свой мозг! Выбирай! Сражайся!» Твое сознание — «источник праведной энергии в борьбе с коланистами XXI века».

Буква «а» в слове «коланист» не опечатка и не мимикрия под язык «падонков», а агрессивные лозунги — отнюдь не призывы антиглобалистов к разрушению транснациональных корпораций. Это всего лишь заставка к компьютерной «стрелялке», запущенной в мае этого года на сайте кваса «Никола».

Игроку предлагается спасти мир от страшных «коланистов», потребителей синтетических напитков — человекоподобных монстров с надписью «СС» на каске, вооруженных гибридом огнемета и немецкого MP-38. Им противостоит поклонник кваса — молодой парень с российским триколором на футболке. Игра проста — стреляй бутылками кваса по «коланистам», превращая их в людей.

Игра — часть рекламной кампании, проходящей под девизом «Нет коланизации! Квас — здоровье нации», рассчитанной на молодежную аудиторию. Может показаться, что тем самым «Дека» переступает черту корректности в отношении своих конкурентов из сегмента прохладительных напитков. Однако директор по маркетингу компании и автор брэнда «Никола» **Никита Волков** уверяет, что войну развязал не он. По его мнению, слоган «Все будет Coca-Cola» гораздо опаснее.

«Я слышу это так: вы здесь никто, все вокруг не ваше, а наше — все будет Coca-Cola», — объясняет Волков. — Меня из моего дома выгоняют, будто это не моя страна. Мир принадлежит транснациональным корпорациям!»

Никита Волков считает, что в конкурентной борьбе нет запрещенных приемов

ДОСЬЕ

НОВГОРОДСКИЙ ПИВО-СОЛОДОВЕННЫЙ ЗАВОД был основан 1 января 1973 года. Через несколько лет переименован в пиво-безалкогольный завод «Новгородский». После акционирования в октябре 1992 года предприятие получило название «Дека». Владельцами являются два физических лица — их личности не сообщаются. Вначале компания разливала марку «Большое пиво» и «Жигулевское». Однако масштабы бизнеса постепенно уменьшались: «Дека» не могла эффективно конкурировать с крупными производителями. К 2004 году ей удалось реализовать лишь 700 тыс. дал пива.

С 2005 года «Дека» приступила к производству кваса под брэндом «Никола». По подсчетам **СФ**, в 2006 году компания продала уже 5,3 млн дал кваса этой марки. Кроме того, сегодня «Дека» продолжает выпускать пиво, а также производит квас и лимонад «Добрыня Никитич» и минеральную воду «Серебряный родник». Однако доля этих марок в структуре доходов завода незначительна. Оборот компании не раскрывается.

Впрочем, за патриотической риторикой стоит холодный коммерческий расчет. «Антикольная» кампания оказалась для «Деки» единственной возможностью сохранить бизнес.

Направо пойдешь...

В КОНЦЕ 1990-Х ГОДОВ «Дека» владела маленьким пивным заводом в Великом Новгороде. К тому времени гиганты — ВВН, Heineken, Sun Interbrew, SABMiller и «Эфес» — уже практически подмяли под себя всю отрасль. Завод был вынужден выпускать самое дешевое пиво в расчете

на студентов и небогатых местных жителей, и был убыточен. Объемы производства постепенно снижались, и в 2004 году не превышали 700 тыс. дал. Для сравнения: МПБК «Очаково» в том же году произвел 554,5 млн дал пива.

Выбор у владельцев компании был невелик — либо свернуть бизнес, либо попытаться найти перспективную смежную нишу. Такой нишей оказался бутилированный квас. Его производство требовало минимальной переналадки производственных мощностей. А самое главное — в отличие от пивного, рынок кваса находился еще в стадии брожения. Единственным крупным игроком на нем был МПБК «Очаково», а расчеты обещали отрасли большой потенциал: ведь даже сегодня, несмотря на бурное развитие сегмента, потребление кваса более чем в два раза отстает от уровня 1992 года.

Кроме того, «Деку» вдохновил пример соседей — петербургского пивоваренного комбината имени Степана Разина. Этот локальный производитель дешевого пива выпускал и квас «Степан Тимофеевич». «Мы видели, как солидные люди на джипах, которые в жизни не купят пиво „Степан Разин“, приезжают в супермаркеты и берут целые упаковки этого кваса», — вспоминает Никита Волков.

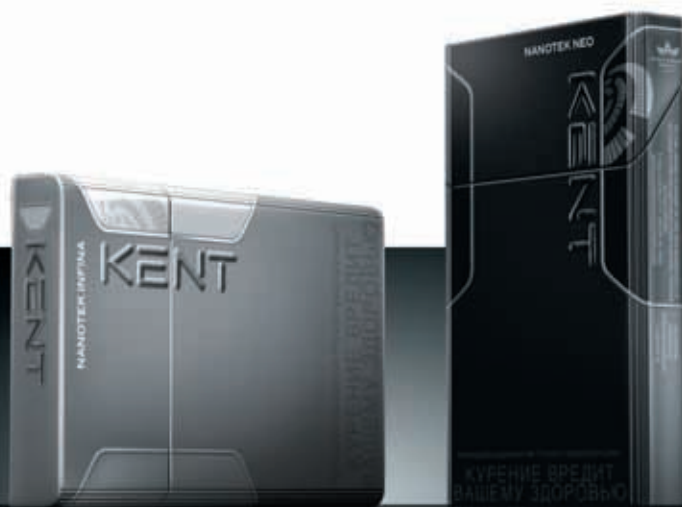
Идея противопоставить квас синтетическим напиткам была также не нова. По словам **Алексея Фролова**, директора по маркетингу компании «Очаково», квасной рынок несколько лет назад начал расти в том числе благодаря патриотическим

настроениям в обществе и большому числу публикаций о пользе натурального кваса и вреде коласодержащих напитков. «Дека», которая в 2004 году купила у одной из компаний, специализирующихся на регистрации торговых марок с целью их последующей перепродажи, брэнд «Добрыня Никитич», с самого начала решила эксплуатировать «антикольную» тематику. Одним из вариантов визуального образа новой марки всерьез рассматривался кока-кольный Санта-Клаус, обряженный в богатырский шлем и доспехи. И, возможно, «Дека» рискнула бы поместить на этикетки этот шарж на конкурента, если бы не нашла более удачную идею.

Первый удар

9 МАРТА 2005 ГОДА стал днем рождения «Никола». Конечно, Никита Волков читал роман **Виктора Пелевина** «Generation П», помнил слоган копирайтера Татарского («„Спрайт“ не кола для Никола») и время от времени подумывал, что «Никола» могло бы стать идеальным названием кваса. Однако будущий отец «Никола» и представить не мог, что эта марка до сих пор никем не используется. В тот памятный мартовский день Волкова, как он сам говорит, в очередной раз «торкнуло» «Николай». Скорее для очистки совести он проверил базу Федерального института промышленной собственности (ФИПС) — и, к своему огромному удивлению, такой марки не обнаружил.

«Добрыню Никитича» тут же положили в стол до лучших времен. А его место за-

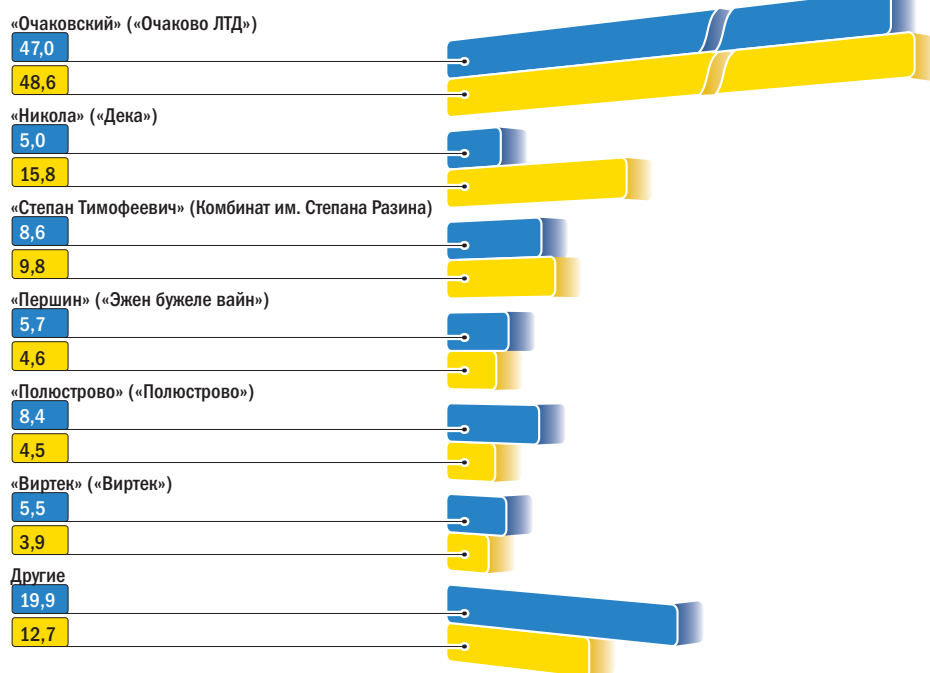


нял «Никола», сочетающий внешние черты Иванушки-дурачка с повадками рассудительного вожака сельской комсомольской ячейки. За \$8 тыс. студия «Мельница» сняла 25-секундный ролик, где новый персонаж клеймил синтетические напитки и воспевал пользу натурального кваса. В мае 2005 года локальная рекламная кампания прошла на телевидении Петербурга, Пскова, Новгорода и соседних областей (общий маркетинговый бюджет «Деки» в 2005 году составил чуть больше 30 млн руб.). Тогда же начались и первые продажи «Николы» на рынке Северо-Запада. Квас «Никола», как и «Очаково», позиционировался в верхней части среднеценового сегмента (сегодня средняя розничная цена составляет 45 руб. за двухлитровую бутылку).

Изначально «Дека» планировала разливать 20–30 тыс. дал кваса в месяц, что позволило бы ей достичь «точки безубыточности» — 960 тыс. дал в год (с учетом производства пива, от которого завод все же не отказывался). Однако реакция потребителей превзошла самые смелые ожидания — до конца года «Деке», по расчетам **СФ**, удалось продать порядка 1,5 млн дал кваса (сама компания информацию о продажах не раскрывает). «В России очень сильны антизападные настроения, — объясняет успех „Николы“ ведущий консультант по маркетингу аудиторско-консалтинговой группы „Финэкспертиза“ **Денис Горинов**. — Поэтому позиционирование в качестве „антиколы“ оказалось очень эффективным».

«Добрыню Никитича» положили в стол до лучших времен. А его место занял «Никола», сочетающий черты Иванушки-дурачка с повадками рассудительного вожака сельской комсомольской ячейки

«Деколанизация» ударила по мелким игрокам структура рынка бутилированного кваса*



* доли по стоимости. Учитывался объем розничных продаж (без учета точек общепита) в Москве и Санкт-Петербурге

■ 2005 ■ 2006

Источник: «Бизнес Аналитика»

NANOTEK НОВЫЙ ФОРМАТ
Компактный формат вкуса. Две версии

Телефон горячей линии: 8-800-200-KENT

www.teknovate.ru

ЕЖДАЕТ: КУРЕНИЕ ОПАСНО ДЛЯ ВАШЕГО ЗДОРОВЬЯ



В пик летних продаж производственные мощности «Деки» не способны удовлетворить спрос на квас

НОУ-ХАУ

Компания «Дека»:

- вышла в сегмент кваса;
- для продвижения брэнда «Никола» разработала агрессивную рекламную кампанию, основанную на противопоставлении натуральных и синтетических напитков;
- создала национальную систему дистрибуции, куда входит около 100 партнеров;
- собирается раскрутить второй квасной брэнд «Добрыня Никитич» в нижнем ценовом сегменте.

РЫНОК

АНАЛИТИКИ ПО ИТОГАМ 2006 ГОДА оценивают объем рынка кваса в 35 млн дал. Лидеры этого сегмента — «Очаково», «Дека» и Комбинат имени Степана Разина. По данным «Бизнес Аналитики», сегмент бутилированного кваса в последние годы растет быстрее, чем весь рынок «газировки». За последний год общий объем продаж в категории вырос примерно вдвое, в то время как прирост рынка лимонадов не превышает 8%. Впрочем, это объясняется тем, что потребление кваса в России по-прежнему незначительно. Так, еще в 1992 году россияне выпили порядка 80 млн дал кваса — в 2,3 раза больше, чем в 2006 году. И это несмотря на то, что в начале 1990-х годов квас, как и во времена СССР, продавался только летом в розлив.

Мочить колу

ВООДУШЕВЛЕННАЯ УСПЕХОМ, в следующем году «Дека» решила начать продажи по всей стране. В марте 2006 года реклама «Николы» появилась на федеральных каналах. При этом компания начала активно сотрудничать с сетевыми магазинами (сегодня на этот канал приходится около 50% продаж в Москве и Петербурге) и занялась развитием региональной дистрибуции. Сейчас «Дека» работает примерно со 100 партнерами, и, по словам Никиты Волкова, ее продукцию можно увидеть даже во Владивостоке.

Согласно исследованию «Бизнес Аналитики», в 2006 году доля «Деки» на рынке кваса Москвы и Санкт-Петербурга выросла более чем в три раза — с 5% до 15,8%. В списке крупнейших производителей кваса компания перескочила с пятого места на второе, уступая лишь «Очакову». Кстати, квас потянул за собой и пиво — благодаря созданной федеральной системе дистрибуции «Дека» полностью загрузила пивоваренные мощности. Сейчас, по словам Волкова, компания ежемесячно производит «несколько сотен дал пива». Но при таких объемах производства кваса пивной бизнес «Деки» уже нельзя назвать основным.

Между тем, по мнению конкурентов, радоваться «Деке» рано. На самом деле позиции компании сильны лишь на рынке в столицах: рост производственных и ло-

гистических мощностей «Деки» не способствует за увеличением популярности марки. «В прошлом году в ряде регионов недоуменные покупатели до конца лета задавали вопрос: „А что такое «Никола»?» — рассказывает коммерческий директор компании „Эжен бужеле вайн“ (марка кваса „Першин“) Кирилл Казаков. — Брэнд благодаря агрессивной рекламе был хорошо известен, а самого товара в магазинах не было».

В самой «Деке» предпочитают списывать возможные накладки на традиционную для квасного рынка проблему сезонности, а именно — катастрофическую аритмию спроса: примерно 80% годового объема кваса производители выпускают и отгружают дистрибуторам в течение трех месяцев — с мая по июль. Так повелось еще с советских времен, поскольку разливной квас (другого тогда и не было) продавался в основном летом. За долгие годы у потребителя выработался устойчивый стереотип, и если продажи пива и газировки зимой падают в два-три раза, то квас «проседает» вдесятеро. В таких условиях даже флагман рынка «Очаково», по мнению конкурентов, зимой не может загрузить свои производственные линии, а в летний период — обеспечить потребности дистрибуторов.

Решать проблему сезонности в «Деке» намерены все тем же проверенным способом — рекламой. И здесь опять-таки не

обошлось без Coca-Cola. В 1931 году художник транснациональной компании Хаддон Сундблом создал образ Санта-Клауса — сладкого старичка в красно-белых одеждах. Благодаря агрессивной рекламе образ стал хрестоматийным и у американцев, а затем у всего населения земного шара сформировалась устойчивая ассоциация: Рождество—Санта—Coca Cola. «Санта Клаус — это же наш Никола-угодник, — рассуждает Никита Волков. — Один из самых почитаемых на Руси святых, чей день отмечается дважды в году: 22 мая — Никола летний и 19 декабря — Никола зимний. Это отличный повод напомнить о квасе „Никола“ не только летом, но и зимой. И убедить россиян, что квасу на новогоднем столе самое место».

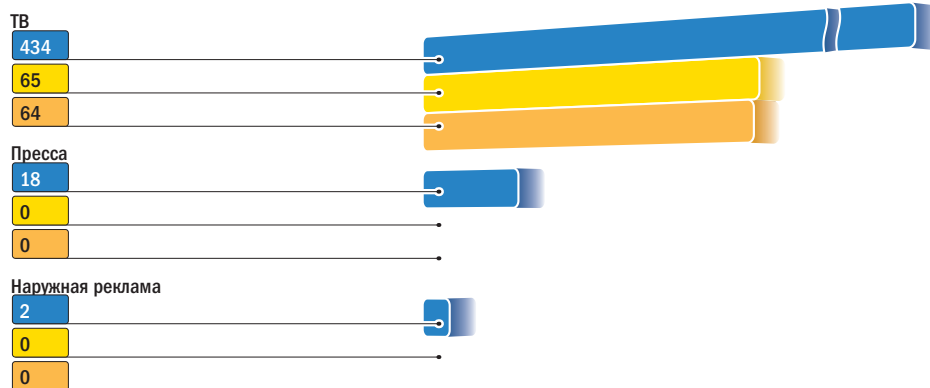
Засадный полк

ПОКА МАСШТАБЫ ВОЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ «Деки» против «колонизации» растут — бюджет рекламной кампании в 2007 году составит 170 млн руб., что почти вдвое больше, чем в прошлом. По затратам на рекламу «Дека» уступает разве что «Очакову», которое до конца 2007 года планирует вложить в продвижение своего кваса 322 млн руб. Однако если сравнить бюджеты с продажами, соотношение резко меняется: «Очаково», по подсчетам **СФ**, тратит на рекламу 15% от объема продаж кваса (в денежном выражении), а «Дека» — 25%.

Другие конкуренты «Деки» такого рекламного рвения не проявляют. Например, «Эжен бужеле вайн» вообще отказалась от рекламы: как считает Кирилл Казаков, покупатель кваса ищет вкус, знакомый с детства, поэтому все равно перепробует почти все сорта, стоящие на полке. Казаков рассчитывает, что в ходе собственных вкусовых исследований потребитель доберется до кваса «Першин» и узнает «тот самый вкус». По итогам 2005 года доля марки «Першин», которая была запущена в 2004 году, в Москве и Петербурге, по данным «Бизнес Аналитики», составляла 5,7%. В то же время за «Николой» было лишь 5%. Но в 2006 году «Першин» «просел» до 4,6%, а «Никола», поддержанный федеральной рекламой, вырос в три раза и достиг, по оценкам **СФ**, 5,25 млн дал. В планах руководства «Деки» — к 2010 году занять до 35% квасного рынка России.

В июне компания готовится запустить новую ПЭТ-линию технической мощнос-

Квас для телезрителей объемы рекламы компаний «Очаково» и «Дека»*



* данные по Москве за январь—март 2007 г.

■ «Очаково» ■ «Никола» («Дека») ■ «Добрыня Никитич» («Дека»)

КОЛ-ВО
ВЫХОДОВ

Источник: TNS Gallup AdFa

тью 72 тыс. л в час (как уверяет Никита Волков, это будет самая производительная линия в России). Причем теперь на новгородском заводе будет разливать не только «Никола». На помощь ему придет дождавшийся своего часа «Добрыня Никитич». «Он будет прикрывать „Николу“ снизу», — говорит Никита Волков. «Добрыня Никитич» позиционируется в нижнем ценовом сегменте — розничная цена 33 руб. за двухлитровую бутылку («Никола», напомним, идет по 45 руб.).

«Дека» стала первым среди крупных российских производителей кваса, развивающим одновременно два брэнда. Вместе с тем эксперты усматривают в появлении нового героя и другую подоплеку. Как раз к 2010 году «антикольный» потенциал «Николы», по их мнению, выдохнется — тема противопоставления перестанет быть модной. И рос-

сийский производитель уже сейчас начинает мостить пути к отступлению.

В «Добрыне Никитиче» не осталось ни тени «кока-кольных» ассоциаций. Вместо обряженного в доспехи Санта-Клауса лицом марки стал герой одноименного мультфильма, снятого в прошлом году все той же студией «Мельница». Пока запланированные затраты на продвижение «Добрыни Никитича» сравнительно невелики — в 2007 году они составят всего 30 млн руб. Однако, как признают в самой «Деке», с течением времени — точные сроки в компании назвать затрудняются — «Добрыня» должен превратиться из «прикрытия» в самостоятельного героя. Компания рассчитывает, что на новую марку будет приходиться до 50% продаж. В конце концов, любовь к былинным персонажам имеет более глубокие корни, чем неприятие транснациональных корпораций. **СФ**



Академия народного хозяйства при
Правительстве РФ



ЭФМ

ВЫСШАЯ ШКОЛА
ФИНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТА АНХ

МАГИСТРАТУРА
по финансовому
менеджменту

НАБОР
2007/08

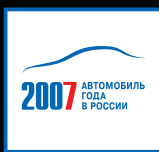
Начало занятий
4 октября 2007г.

119571, Москва, пр-т Вернадского, д.82,
оф. 301-303
Тел./факс: +7 (495) 434-90-27,
434-00-56, 434-62-46
www.finmanager.ru
www.findir.ru, www.ane.ru

реклама



ИНТЕГРИРОВАННАЯ
СИСТЕМА АКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ



Toyota RAV4 Стил ь — свободный

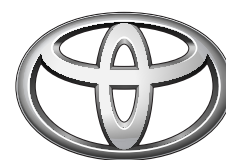


ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: **Москва:** Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосиный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. **Воронеж:** Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Кемерово:** Тойота Центр Кемерово (3842) 34-5245. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. **Оренбург:** Тойота Центр Оренбург (3532) 99-8877. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Томск:** Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 223-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

RAV4 с новым двигателем объемом 2,4 литра

Мощь нужно видеть и чувствовать! Для этого создан RAV4 с новым двигателем объемом 2,4 литра и мощностью 166 л.с. с новыми элементами дизайна: хромированной решеткой радиатора, рейлингами на крыше, затемненными фарами, 17-дюймовыми легкосплавными дисками и расширителями колесных арок. RAV4 — лучший легкий внедорожник*. Теперь — с двигателем 2,4 литра!

* По результатам ежегодной национальной премии «Автомобиль года в России», проводимой ООО «Медиа Панорама», 2007



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ **TOYOTA**

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

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (327) 297-9666; Тойота Центр Жетісу (327) 250-1102.

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

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

На правах рекламы. Товар сертифицирован

Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.

конкуренция

частная практика

Участники выставочного рынка соревнуются в реализации масштабных проектов: чтобы удовлетворить спрос, им надо вдвое увеличить площади.

Смена экспозиции

текст: **Ольга Шулакова**



«Мы имеем сегодня безнадежно устаревший ВВЦ», — заявил мэр Москвы **Юрий Лужков** на заседании столичного правительства в конце января 2007 года. Намек был понят, и спустя всего четыре месяца руководство ВВЦ представило архитектурную концепцию современного выставочного комплекса «Россия» общей площадью 188 тыс. кв. м.

На этот проект, а также на реконструкцию имеющихся на территории ВВЦ павильонов правительство Москвы планирует выделить в течение двух лет 18,4 млрд руб. Благодаря этому он должен стать крупнейшей экспозиционной площадкой в стране. Ведь хотя сейчас ВВЦ номинально является таковой, в действительности из 200 тыс. кв. м выставочной площади для экспозиций сегодня используется лишь 49 тыс. кв. м.

Впрочем, другие участники рынка, в первую очередь «Крокус экспо» и «Экспоцентр», также не сидят сложа руки. Правда, с государственным размахом им тягаться не под силу: например, «Крокус экспо» в ближайшие два года инвестирует в выставочный бизнес всего 7 млрд руб.

Одна вторая Парижа

ПО ОЦЕНКЕ «КРОКУС ЭКСПО», в 2006 году владельцы российских выставочных комплексов заработали \$500–700 млн.

По словам консультанта Jones Lang LaSalle **Натали Рагозиной**, спрос на выставочные услуги растет гигантскими темпами —

на 50% в год. С точки зрения инвестиций выставочная недвижимость не менее интересна, чем офисная. Строительство офисного здания без учета стоимости земли обходится в среднем в \$1200–1500 за 1 кв. м, а каждый 1 кв. м полезной площади в крупном выставочном центре — примерно в \$1600–2000. Однако если средняя арендная ставка в первом случае составляет \$800 с 1 кв. м в год, то 1 кв. м выставочного центра при загрузке 70% и арендной ставке от \$8 в сутки может приносить около \$2 тыс. в год. Последняя цифра может быть и больше, если компания не просто сдает площади в аренду, а берет на себя организацию выставок. Наиболее заметны на этом поле «Экспоцентр» (в 2006 году он провел 30 мероприятий) и тот же ВВЦ (55 выставок). По экспертным оценкам, каждая экспозиция с большим количеством известных компаний-участниц дополнительно приносит до \$100 на 1 кв. м.

Правда, привлечь солидных клиентов можно только тогда, когда павильон соответствует международным стандартам. А этим в России мало кто может похвастаться. Наиболее востребованы сегодня единичные павильоны площадью 8–10 тыс. кв. м с высокими потолками и раздвижными перегородками, позволяющими трансформировать помещение под нужды арендаторов. Однако, по данным Jones Lang LaSalle, подобных комплексов в Москве и ближнем Подмосковье всего девять, их совокупная выставочная площадь — 416 тыс. кв. м. Судя по данным правительства Москвы, площадь современных центров в столице России, даже с учетом расположенного за ее пределами «Крокус экспо», в два раза меньше, чем в Париже и в полтора — чем в Ганновере и Франкфурте-на-Майне. «Возьмем, к примеру, только один центр Deutsche Messe в Ганновере с выставочной площадью 480 тыс. кв. м, — говорит генеральный директор компании MVK

Современные российские выставочные комплексы в состоянии удовлетворить спрос лишь на 50–60%

Алексей Шабуров. — А ведь подобные центры, площадью не меньше 300 тыс. кв. м, есть в каждом крупном западноевропейском городе».

Неудивительно, что, по данным Московской торгово-промышленной палаты (является членом ТПП РФ, которой принадлежит контрольный пакет «Экспоцентра»), российские комплексы в настоящее время в состоянии удовлетворить лишь 50–60% заявок организаторов экспозиций. Остальные выставки из-за нехватки специализированных центров проводятся на стадионах, в домах культуры и в гостиницах. Компаниям остается лишь подсчитывать недополученную прибыль.

Еще хуже обстоят дела с помещениями для организации конгрессов, которые считаются немаловажным сегментом выставочного бизнеса (за рубежом на него приходится от 7% до 20% рынка). Крупные конгрессы (от 5 до 10 тыс. участников) требуют наличия залов для пленарных и секционных заседаний, банкетов и т. п. В столице существует всего одна площадка для проведения мероприятий подобного уровня — Государственный Кремлевский дворец, способный вместить до 6 тыс. человек. Возможности ВВЦ ограничиваются 700, а «Экспоцентра» и Гостиницы — всего 500 участниками. В результате, в рейтинге мировой конгрессной инфраструктуры (UFI) Москва занимает 42-е место из 53.

Фатальная черта

СТОЛЬ ПЛАЧЕВНОЕ СОСТОЯНИЕ российского выставочного рынка во многом объясняется советским прошлым. Три из четырех крупнейших выставочных центров были построены еще во времена СССР. Все они находятся в черте города, что затрудняет их модернизацию. В марте «Экспоцентр» построил 20 тыс. кв. м дополнительных выставочных площадей, однако на этом практически исчерпал свой ресурс. «Шансов для серьезного расширения они практически не имеют. Максимум, что они могут себе позволить, — увеличение выставочных площадей еще на 40 тыс. кв. м», — считает Наталья Рагозина.

А из новых объектов, которые планируется ввести в эксплуатацию до 2010 года, например на территории «Лужников» (инвестор — ВТБ) и в Царицыне (проект осуществляется на средства города), заявлены только небольшие центры (до 30 тыс. кв. м). Они вряд ли насытят рынок.

На этом фоне загородная «прописка» «Крокус экспо» выглядит предпочтительнее: компания собирается добавить к имеющимся 170 тыс. кв. м еще 140 тыс. кв. м. Первая очередь будет сдана уже в августе 2007 года. Кроме того, чтобы соответствовать международному уровню, компания приступила к строительству отеля категории не ниже четырех звезд, где смогут останавливаться участники выставок.

В будущем рынок ожидают еще более глобальные проекты.

Государственный масштаб

ПРОГРАММА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ по развитию выставочно-ярмарочной и конгрессной деятельности на 2007–2009 годы предусматривает бюджет в 22,8 млрд руб. В программе будут участвовать «Экспоцентр», культурно-выставочный центр «Сокольники» и «Вернаиса» в Измайлове». Однако основные инвестиции достанутся ВВЦ, в том числе центру «Россия».

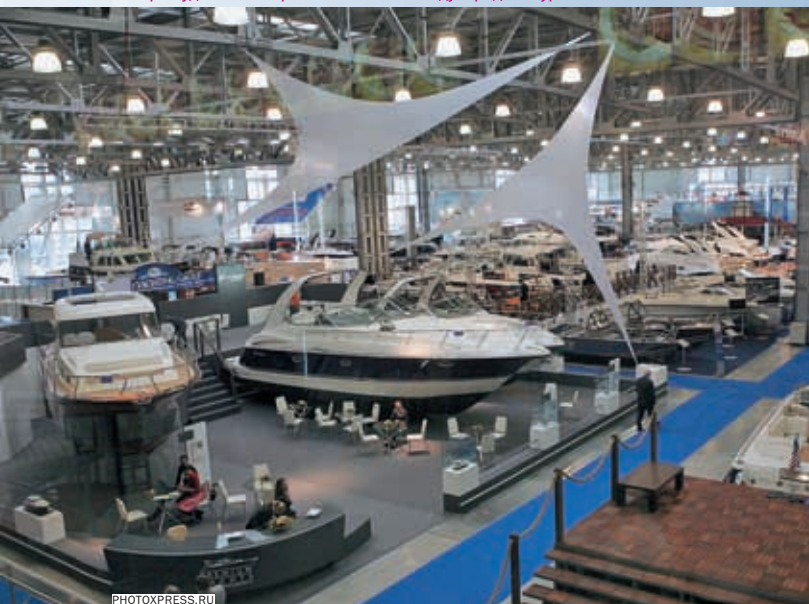
«„Россия” будет самым удобным из отечественных выставочных комплексов», — обещает заместитель генерального директора ВВЦ Елена Демидова. — Поэтому мы рассчитываем не только собрать там крупнейшие российские отраслевые мероприятия, но и привезти с помощью западных партнеров ряд известных выставочных брендов». Эти слова звучат особенно угрожающе, если учесть, что сейчас арендные ставки на ВВЦ самые низкие среди лидеров рынка (от \$4 за 1 кв. м в сутки), и администрация комплекса не собирается существенно поднимать тарифы. Вполне возможно, что остальным участникам рынка придется задуматься о снижении расценок. Правда, произойдет это далеко не сразу.

Во-первых, если изначально предполагалось ввести в строй первую очередь «России» (53 тыс. кв. м) уже в сентябре 2007 года, то теперь сроки отодвинулись на конец года: любое изменение территории ВВЦ, который является историческим памятником, требует получения многих разрешений.

А во-вторых, для удовлетворения внешних потребностей города участникам рынка предстоит построить дополнительно порядка 250–300 тыс. кв. м выставочных и около 80–85 тыс. кв. м конгрессных площадей. С учетом растущего спроса даже при заявленных темпах строительства сделать это удастся не раньше, чем через три года. Так что время насладиться высокой (12–15%) рентабельностью у российских выставочных компаний еще есть.

12,5 млн человек посетили экспозиции московского ВВЦ в 2006 году

«Крокус экспо» — единственная из российских компаний, которой удалось построить комплекс международного уровня



PHOTOXPRESS.RU

В 2006 году «Экспоцентр» самостоятельно организовал 30 выставок, обеспечив более половины загрузки площадей



PHOTOXPRESS.RU

«Крокус экспо»

Старейшая из частных российских выставочных компаний. Входит в группу компаний «Крокус интернешнл», созданную в 1989 году **Арасом Агаларовым**.

Площадь выставок в 2005 году*: 584 тыс. кв. м

Площадь выставок в 2006 году*: 1,3 млн кв. м

Стратегия: стать крупнейшим выставочным центром в Европе.

Тактика: жесткая ценовая конкуренция: компания не поднимает арендные ставки (около \$8 за 1 кв. м в сутки) с 2004 года, в то время как в среднем по рынку ставка растет на 8–12% в год. Выстроила самую современную среди российских выставочных компаний инфраструктуру (конференц-залы, регистрационные залы, переговорные комнаты, банки, фуд-корты, парковка на 20 тыс. мест, яхт-клуб, вертолетная площадка).

Проблемы: удаленность от центра Москвы и метро, загруженность прилегающих трасс.

Результат: единственный российский выставочный центр международного уровня. В 2005 году оказал российским и зарубежным компаниям выставочных услуг на \$30 млн, данные за 2006 год не раскрываются.

Новые цели: к 2008 году будет введен в эксплуатацию третий павильон экспозиционной площадью 140 тыс. кв. м (первая очередь — уже в августе 2007-го). Следующим шагом станет строительство большой гостиницы класса четыре-пять звезд примерно на 100 тыс. кв. м. (30 этажей), строительство второй очереди ТРЦ «Крокус сити молл», а также сразу нескольких бизнес-центров.

* данные компании

** без учета конгрессных мероприятий

«Экспоцентр»

Не только один из ведущих выставочных центров, но и крупнейший организатор международных выставок и конгрессных мероприятий в России. Контрольный пакет акций «Экспоцентра» принадлежит Торгово-промышленной палате РФ.

Площадь выставок в 2005 году*: 600 тыс. кв. м

Площадь выставок в 2006 году*: 665 тыс. кв. м **

Стратегия: сочетание двух направлений бизнеса — управления площадями и организации выставок.

Тактика: за \$30 млн компания реконструировала несколько помещений и построила современный павильон площадью 20 тыс. кв. м. В 2007 году первой среди крупных выставочных центров внедрила принцип «единого окна»: все службы, взаимодействующие с экспонентами при организации выставок, расположены в единой клиентской зоне.

Проблемы: из-за ограничений на проведение крупных мероприятий и более высоких арендных ставок уступил лидерство «Крокус экспо».

Результат: объем реализации выставочных услуг по итогам прошлого года вырос на 12% — до 3,5 млрд руб.

Новые цели: расширение нового направления деятельности — организации конгрессных мероприятий и расширение тематики выставок. К 2008 году на территории центра будет построено административно-офисное здание, а также начнется возведение гостиницы класса люкс. Новые выставочные площади в 2009 году составят 35 тыс. кв. м. Правда, после их сооружения компания исчерпает ресурс расширения.

5% бюджета Москвы обеспечивают налоговые поступления от выставок-ярмарок и конгрессов

За 2006 год ВВЦ ликвидировал 700 торговых точек на своей территории

КВЦ «Сокольники» планирует привлечь посетителя узкоспециализированными выставками



LAIF/VOSTOCK-PHOTO



LAIF/VOSTOCK-PHOTO

ВВЦ

Компания появилась после акционирования в 1992 году главного выставочного наследия СССР — ВДНХ. Акционерами являются правительство РФ и Москвы (70% и 30% акций соответственно).

Площадь выставок в 2005 году: 578,5 тыс. кв. м

Площадь выставок в 2006 году: 658,5 тыс. кв. м

Стратегия: стремление вернуть статус главной выставочной площадки страны.

Тактика: основная направленность выставок на территории ВВЦ — мероприятия российской промышленности. Московское правительство к 2010 году планирует инвестировать в расширение ВВЦ 18,4 млрд руб. — на эти средства планируется построить современный выставочный комплекс «Россия» (экспозиционная площадь 188 тыс. кв. м), за счет которого ВВЦ собирается привлечь международные выставочные бренды. Вокруг ВВЦ функционирует система гостиниц, многие из которых по плану правительства Москвы в ближайшее время реконструируют.

Проблемы: самые низкие арендные ставки среди крупных выставочных центров. Около 70% площадей являются устаревшими и используются под неорганизованную торговлю.

Результат: несмотря на то что ВВЦ обладает самыми обширными выставочными площадями, по площади организованных выставок он лишь на третьем месте.

Новые цели: завершение к 2010 году строительства «России» (первый павильон заработает уже в нынешнем году). Дальнейшее улучшение транспортной инфраструктуры: строительство системы тоннелей и подземных парковок на 12 тыс. мест.

КВЦ «Сокольники»

Входит в состав Международного выставочного холдинга MVK, образованного на базе КВЦ «Сокольники» в 2002 году. Единственный из четверки лидеров не планирует расширения выставочных площадей.

Площадь выставок в 2005 году: 377 тыс. кв. м

Площадь выставок в 2006 году: 377,5 тыс. кв. м.

Стратегия: специализация на промышленных выставках: упаковка, полиграфия, деревообработка, мебель.

Тактика: павильоны КВЦ «Сокольники» являются основной выставочной площадкой для проектов MVK. Крупные выставки MVK, такие как «Евроэкспомебель» и «Росупак», сейчас переводятся на более мощные выставочные площади — в том числе в «Крокус экспо». Холдинг также сотрудничает с региональными и зарубежными комплексами и занимается имиджевыми проектами (выставки в Государственной думе, на Эйфелевой башне, на Северном полюсе).

Проблемы: невозможность проведения крупных выставок, отсутствие специализированных конгрессных площадей.

Результат: в 2002 году проведено лишь пять выставок, сегодня MVK организует не менее 115 мероприятий в год. Постепенно модернизирована большая часть павильонов КВЦ «Сокольники» (13 объектов общей выставочной площадью 33 тыс. кв. м).

Новые цели: поиск новых узкоспециализированных тематических сегментов для организации выставок. В ближайшие пять лет «Сокольники» ждет модернизация: ориентировочный объем привлекаемых на эти цели ВЦ «Сокольники» средств в рамках программы «Москва выставочная» составит 132,7 млн руб. **сф**

с39

идеи

заявка на будущее

wow → с44
деньги под ногами → с46
мысли → с48
методы → с49
своя игра → с50

Намерения потребителей можно считать информацией, а можно — товаром. Поместив заявку на покупку в центр экономических отношений, мы получим маркетинговое зазеркалье — мир перевернутых отношений «продавец — покупатель».

Экономика намерений

текст:
алексей гостев
иллюстрация:
роман годунов

аспирант философского факультета **Дмитрий Сovenок** любит играть в виртуальную игру Second Life. Он часто сокрушается, что в игру нельзя пригласить реальных персонажей, например певицу **Анну Семенович**. Американская компания Eventful создана как будто специально для реализации его фантастических стремлений. Eventful позволяет заказать любую художественную акцию в реальном или виртуальном мире. Пользователю достаточно заявить о желании пригласить известного артиста в свой город или организовать акцию с его участием в каком-то из виртуальных миров — и дело сделано. Система оповестит актера или разработчика игры. После этого остается только ждать, когда таких желаний накопится достаточно.

В современном мире появляются компании, делающие свой бизнес на коллекционировании потребительских намерений. Заказать Анну Семенович в Second Life или найти человека, согласного выгуливать вашу злобную собаку — все это становится намного реальнее с появлением экономики намерений. Потребитель, на которого всегда велась охота, сам становится охотником. Эволюция знает немало примеров, когда вчерашняя жертва затем превращалась в хищника. Не очень хорошая новость для «традиционных бизнесов»: в ближайшее время вполне возможно появление новой коммерческой экосистемы, в которой элементы пищевой цепочки будут поставлены с ног на голову.

Сокровища желаний

«В ЭКОНОМИКЕ НАМЕРЕНИЙ покупатели сами ищут продавцов, поэтому отпадает необходимость в маркетинге», — говорит известный американский предприниматель и блоггер **Док Серлис** о новой глобальной модели бизнеса. **Юрию Барзову**, основателю сайта E-xecutive, пришлось примкнуть к расширяющемуся глобальному племени «торговцев намерениями», что называется, не от хорошей жизни. Лучше сказать, его вынудила к этому власть его собственных когда-то задекларированных намерений. Создавая сообщество менеджеров под названием E-xecutive, Барзов и его партнеры **Сергей Воробьев** и **Георгий Абдушелишвили** собирались прежде всего облегчить жизнь консультантам Ward Howell по подбору персонала. У E-xecutive был «маленький секрет», о котором все знали и который не столько отпугивал, сколько привлекал







Потребителям не надо громко кричать о своих желаниях — их намерения многократно усиливаются «собираемыми намерений»

новых участников сообщества. Сотрудники Ward Howell могли просматривать закрытые данные пользователей независимо от того, находятся они в активном поиске работы или нет. Возможность ненавязчиво донести свою информацию до хедхантеров и негласно заявить о своем намерении работать с ними служила неплохим бонусом для членов сообщества.

Все изменилось в октябре 2006 года, когда партнеры договорились выделить E-executive из состава Ward Howell. Логика организационного развода требовала «отрубить» для Ward Howell информационный доступ. Однако консультанты просили оставить им право работы с привычной базой. В результате переговоров между бывшими коллегами было найдено компромиссное решение: дать самим пользователям право определять компанию, в которой они хотели бы работать. Сегодня в E-executive член сообщества может внести привлекательного для него работодателя (или кадровое агентство) в свой виш-лист. Одновременно с попаданием в виш-лист компания получает доступ к персональной информации. Схема оказалась настолько эффективной, что в своем новом проекте Good2Work (запущен 1 июня 2007 года) Юрий Барзов, продавший E-executive в 2006-м, решил предусмотреть возможность уже персональных виш-листов. «Выбор компании на самом деле гораздо менее важен, чем выбор начальника или коллеги», — говорит Барзов.

На Good2Work можно будет выразить желание работать вместе с конкретным человеком, так что база данных намерений станет еще более детальной. В результате интернет-подбор персонала превращается в среду, где сотрудники конкурируют друг за друга. При этом заявкой в виртуальном аукционе становится все то же высказанное намерение.

Бизнес на намерениях

ДЕЛАТЬ «БИЗНЕС НА НАМЕРЕНИЯХ» догадались не только игроки индустрии интернет-рекрутмента. Экономика намерений проникает в самые разные рынки, полностью перестраивая господствовавшую в них модель бизнеса. «Секрет фирмы» уже писал о финском агентстве недвижимости Igglo (см. №19/2007), ко-

торое сначала сфотографировало все дома в Хельсинки, а затем предоставило каждому потенциальному покупателю возможность заявить: «Я бы хотел здесь жить» — независимо от того, выставлен дом на продажу или нет. Если такой объект действительно выставят на продажу, его уже будет поджидать готовый микрорынок истомившихся покупателей.

В индустрии развлечений Eventful позволяет зрителю сделать заявку на любое культурное событие в своем городе (например, пригласить известного актера). В сфере домашней работы компания DoMyStuff.com предлагает оставить заявку даже на самую странную услугу (например: «Нужен человек, который будет регулярно выгуливать моего домашнего скунса»). Модель виш-листов и баз данных намерений в разных формах используют в своем бизнесе сотни компаний. Намерения становятся одним из видов корпоративных активов, и за них вполне может развернуться конкурентная борьба.

«Экономика намерений возникает вокруг покупателя, а не вокруг продавца. Ее идея основывается на простом факте: покупатели — готовый источник денег, и чтобы получить их, вам не нужна реклама», — объясняет Док Серлс. Появление экономики намерений — следствие возросшей активности потребителей. Современный потребитель не готов сидеть и ждать, когда рынок удовлетворит его потребности или сформулирует их. Свои потребности он предпочитает выразить

сам, а средства коммуникации позволяют рассказать о намерениях «городу и миру». Так возникает новая модель торговли, в которой инициатором процесса становится покупатель, а не продавец.

В экономике намерений довольно радикально решена проблема лояльности. Продукт еще до своего выхода на рынок снабжен пакетом заявок. Если же товар никому не нужен, то и навязывать его потребителям, уже заполнившим свои виш-листы на год вперед, не имеет смысла. Меняется направление каналов коммуникации, в результате многие старые проблемы решаются сами собой, зато возникают новые вопросы.

Капитал историй

КРИС ЛАРСЕН, основатель компании Prosper, считает, что появление его сервиса сделает банки ненужными. Prosper — система, позволяющая потребителям и мелким бизнесам кредитовать друг друга. Здесь все построено на декларации намерений: одни члены сообщества заявляют о своей готовности дать деньги, другие — о стремлении их получить. В экономике намерений вместо отношений «потребитель–продавец», в которых потребителю отводится роль пассивного «слушателя» брэндового послания, возникает система, состоящая из множества активных пользователей. В такой системе классическое понятие брэнда перестает работать. В то же время у покупателей остается потребность в системе координат для принятия решений. Создание такой системы упирается в проблему доверия.

Prosper — одна из многих компаний, действующих по схеме сетевой биржи. Предметом торга здесь может быть не только кредит, но и, например, советы. Как, скажем, в системе Ask Jyve, которая позволяет получить консультацию по любому вопросу. А любая биржа, в том числе и проект Криса Ларсена, сталкивается с проблемой доверия. Универсальное решение этой проблемы было найдено задолго до появления Prosper, на крупнейшем сетевом аукционе eBay. Там после совершения каждой транзакции покупатель присваивает продавцу рейтинг в зависимости от своей удовлетворенности результатом. Из множества рейтингов создается рейтинг продавца.

В результате формируется своего рода моральное сообщество обезличенного доверия, и эта модель оказывается для экономики намерений универсальной. При этом возникает возможность появления брэндов уже не продавцов, а потребителей. Впрочем, в новой системе координат потребители всегда могут стать продавцами. Например, по аналогии с eBay на сайте Ask Jyve после любой консультации «эксперту» присваивается рейтинг, который влияет на дальнейшую стоимость его времени. Сети доверия и системы индивидуального рейтинга, по сути, становятся заменой брэндинга.

У российского сервиса Good2Work основой личного рейтинга участников станут «истории успеха», отражающиеся на его страничке и характеризующие лидерские качества. «Члены сообщества не дают советы, а рассказывают истории», — объясняет Юрий Барзов. В зависимости от качества рассказанных историй «сообщники» будут выставять друг другу оценки, так что модель становится похожей на реализованную в Ask Jyve. «В экономике намерений основную роль играют репутация и взаимное доверие, — размышляет Док Серис. — Здесь репутацию и продавцы, и покупатели будут завоевывать: ее не будут штамповать, ставя потребителям на мозг клеймо брэнда, как владельцы ранчо ставят тавро на шкурах своих быков».

Потребитель, на которого всегда велась охота, сам становится охотником. Эволюция знает немало примеров, когда вчерашняя жертва затем превращалась в хищника

Маркетинг наоборот

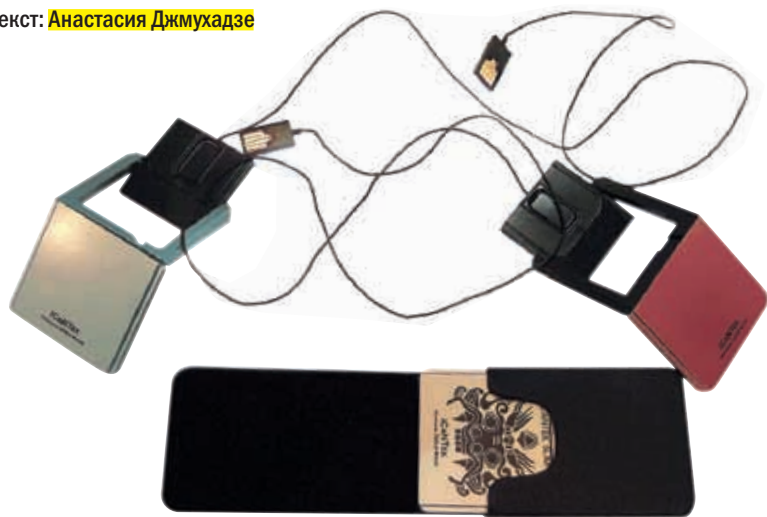
КОМПАНИЯ EVENTFUL имеет прямое отношение к сайту eBay. Ее основным акционером стала Omydiar Network, созданная основателем eBay **Пьером Омидьаром**. **Брайан Диар**, создатель Eventful, надеется, что компания станет аналогом eBay для художественных акций. Одна из самых интересных особенностей сайта — возможность заказывать акции не только в реальности, но и в виртуальных мирах. «Мы рассматриваем Second Life как обычное место. Недавно я сам заказал визит кандидата в президенты США **Барак Обамы** в Second Life. Достаточно набрать в графе „место“ слово Second Life и поместить акцию в свой виш-лист. Теперь жду, когда он посетит виртуальный мир», — говорит Диар.

Брайан Диар называет свою компанию инфомедиатором. Бизнес инфомедиатора заключается в том, чтобы быть посредником между намерениями потребителей и продавцами. Такие компании помогают потребителям осуществить свои намерения максимально быстрым и дешевым способом. Другой пример инфомедиатора — компания uShop, работающая на рынке перевозок и позволяющая пользователю заявить о своей потребности в переезде. На основе заявленных потребителями намерений перевозчики всегда могут подыскать клиента на рейс, который в противном случае мог бы оказаться порожним.

В будущем инфомедиаторы могут выступать как своего рода персональные агенты потребителей, помогая им «выбивать» выгодные сделки из продавцов. В рыночной борьбе между продавцом и покупателем инфомедиаторы сознательно встанут на сторону покупателя, вопреки традиционной стратегии — помогать продавцам завоевывать покупателей. Экономика намерений напоминает зазеркалье традиционной индустриальной экономики. И остается только наблюдать, с какой скоростью ресурсы из традиционного рынка будут перетекать в «антимир», где властвует потребитель. **СФ**

Гонка «чей гаджет тоньше» в разгаре — ее участники уже приблизились к отметке «толщиной с лист бумаги».

текст: Анастасия Джмухадзе



Сегодня самый тонкий телефон в мире — это No7 корейской KTF Technologies. Он почти вдвое тоньше, чем породивший бум плоских мобильных RAZR компании Motorola, — всего 7,9 мм против 14,8. Цена такого телефона — около \$420. Как говорят специалисты, в ближайшем будущем побить рекорд No7 не удастся, пока не будут разработаны принципиально новые антенны. Именно их конструктивные особенности сдерживают «утонение» мобильных телефонов.

Новые настенные часы от компании Citizen такие же тонкие, как фотопленка. Кроме того, как обещают производители, энергии они потребляют гораздо меньше, чем обычные модели. По сути, часы представляют собой лист размером 53 см на 130 см, на котором указывается время. Срок работы устройства до замены элемента питания — в 20 раз дольше, чем у обычных кварцевых часов. А главное его достоинство в том, что разместить его можно на любых изогнутых поверхностях, что уже вдохновило дизайнеров на использование плоских часов в современных интерьерах. В компании считают, что это решение окажется незаменимым на вокзалах и в аэропортах, где такими часами можно будет просто оборачивать столбы. Но в массовую продажу они поступят не скоро: сегодня один экземпляр стоит почти \$5 тыс.

По виду эта компьютерная мышь больше похожа на кредитку, но при крохотном корпусе размером 9,4 x 5,3 x 0,5 см, функционально ничем не отличается от привычной. Две кнопки, колесо прокрутки и даже катушка для сматывания шнура. Для работы нужно «раскрыть» мышь, как портмоне. Тогда пластины корпуса примут весьма удобное для управления необычным гаджетом положение. Называется модель Slim G4 и производится корейской компанией DaoKorea. Цена гаджета — около \$99, при этом можно выбрать один из трех вариантов расцветки: розовый, серебристый или голубой. Пользователи форумов, на которых обсуждалась новинка, считают, что такая мышь хорошо подойдет для ноутбука, особенно если им владеет женщина. □

Ближе к солнцу

Швейцарец Бертран Пиккар не пожалел \$94 млн на создание самолета, работающего на солнечной энергии. Увлеченный путешественник решил сам опробовать изобретение и в 2011 году совершить полет вокруг Земли.

250 кв. м солнечных панелей размещаются на легком — всего 2 т — железном моноплане, размах крыльев которого составляет 80 м. Главная забота воздухоплавателя-энтузиаста — выбрать правильный маршрут и дожидаться хорошей погоды. Если солнце закроют облака и «горючего» окажется недостаточно, шансов совершить полет, состоящий из пяти пятидневных перелетов, у пилота немного. Сейчас Пиккар и его команда занимаются компьютерным моделированием полета, а первые попытки подняться в воздух запланированы на конец года. □



SMS от поплавка

Современную рыбу ловят не на удочку, а на мобильные технологии. Корейский оператор SK Telecom предлагает узнавать о том, кто попался на крючок, прямо по телефону.

Для этого нужно приобрести специальный комплект из двух устройств стоимостью \$129. Первое — это уникальный передатчик-поплавок (к нему крепится леска с крючком), второе устройство присоединяется к порту телефона. Как только рыба клюнет, абонент получит сообщение, где в котором будут указаны координаты места, где рыба попала, а также глубина и температура воды. Возможно, скоро гаджет даже научится пересылать рыбаку фото заинтересовавшейся крючком рыбы. □



Они ничего не производят и не выращивают, их основная задача — сорвать или спилить уже созданное природой. Иногда заработать удастся на том, что вроде бы никому не нужно: корягах, сухих кустах и деревянных плашках.

текст: Анастасия Джмухадзе

Собиратели выгоды



GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

За перекасти-полем не нужно ездить к оптовикам — оно само идет в руки

Вы знаете, что в мире более 100 тыс. видов деревьев? Отличная работа, даже если бы их было легко найти и достать „

Катц заработала \$40 тыс., а сейчас Линда решила, что можно поставить выращивание перекасти-поля на поток: она засадила целые поля, превратив пустырь в настоящую ферму.

Необычный собирательский промысел организовала американская компания International Wood Collectors Society. Президент международного общества собирателей дерева Арт Ли предлагает любому желающему стать коллекционером и продавцом образцов древесины. «Вы знаете, что в мире более 100 тыс. видов деревьев? Отличная работа, даже если бы их было легко найти и достать», — говорит он, и предлагает всем желающим отправить за небольшими плашками: стандартный размер образцов — 6 x3 дюйма, толщина 0,5 дюйма. Обычные, часто встречающиеся породы стоят от \$2 за штуку, а редкие — от \$75 и выше. На сайте сообщества предлагается купить стандартный набор из 36 американских деревьев всего за \$75, за пересылку клиенту придется заплатить отдельно.

Общество основано в 1947 году. Хотя членство в нем не бесплатное — от \$15, коммерческие успехи не впечатляют. Однако его члены возможностью подобрать дощечку-другую не пренебрегают, благо общество исправно снабжает их клиентурой. В их числе как коллекционеры и исследователи, так и компании и художники, создающие из этого материала арт-объекты. Ли считает, что собирание образцов может обеспечить неплохой финансовой поддержкой профессиональных путешественников. □

Собирательство у Homo sapiens в крови. В постиндустриальном обществе эта техника, казалось бы, должна уступить место более производительным способам прокормить себя. Но оказывается, что она по-прежнему весьма конкурентоспособна. Такой вывод сделала жительница жаркого американского штата Канзас, решив собирать перекасти-поле.

Началось все с того, что проживающая в городке Гарден-Сити Линда Катц, делая семейную веб-страничку, решила дать ей звучное имя Prairie Tumbleweed Farm. И уже потом, когда она увидела, что посещаемость сайта достаточно высока, а на почту приходят письма с вопросами, действительно ли у нее есть перекасти-поле (tumbleweed), ей пришла в голову мысль, что сухие шары, которые весь мир знает по вестернам, можно продавать. Они и так в буквальном смысле сами катятся под ноги. Единственное, в чем заключается теперь задача Линды, — подбирать перекасти-поле и размещать объявления о продаже у себя на сайте и на интернет-аукционах. В зависимости от размера одна штука стоит от \$20 до \$35 (клиент также оплачивает доставку).

Потребители необычного товара находятся во всем мире — даже в Японии. Кто-то покупает для себя, как украшение сада и дома, но сейчас Линда уже начала получать «оптовые» заказы от киностудий: настоящее перекасти-поле дешевле, чем бутафорская имитация. За год существования ферма

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Говорят, в мире уже существует 7 млрд медиа: 1 млрд привычных и 6 млрд — по численности населения земного шара ”



Все — медиа

На картонной карточке метрополитена написано: «Вестибюль станции „Электrozаводская“ закрыт в связи с реконструкцией». Это информационное сообщение. Я узнал эту новость из билета метро. Этот билет — медиа. Все что угодно стремится стать медиа.

Упаковка хлопьев от компании «Фиеста» стилизована под женский журнал. Заголовки на пачке: «Стань звездой», «Самые актуальные продукты красоты» и пр. Nesquik «выпускает» газету Daily Bugle. Она напечатана на тыльной стороне коробки с шоколадными завтраками. В свежем номере — «долгожданное продолжение захватывающей истории Человека-паука».

Компания Modern Media Concepts распространяет мини-журналы, которые крепятся к бутылкам пива. Каждая такая бутылка — медиа. И каждая этикетка каждой бутылки — тоже медиа.

Все продукты питания — медиа. Чеки — тоже медиа. Тележки в супермаркетах со специальными кармашками для рекламных листовок — медиа, корзинки, где рекламный листок просто лежит на дне, — тоже медиа.

Объявление остановок в общественном транспорте — медиа. Индикаторы на приборной панели автомобиля, таблички на дверях, часы и телефоны, люди и машины — все это медиа.

Google снабдил светодиодами рекламные щиты и с помощью камеры фиксирует эффект красных глаз, то есть подсчитывает количество людей, увидевших рекламу. Такие светодиоды можно разместить повсюду и с удивлением обнаружить, что мы чертовски много куда бросаем взгляд. А значит, все, что нас окружает, — медиа.

Любой производитель, продавец, любая компания, продукт, сотрудник, товар, услуга, предмет, поверхность, часть городского ландшафта, здания и пространство, деталь и упаковка — все это медиа. А мы все — издатели, продюсеры, журналисты, медиамагнаты и медиаспециалисты. Говорят, в мире уже существует 7 млрд медиа: 1 млрд привычных и 6 млрд — по численности населения земного шара. Но на самом деле медиа гораздо больше. Где-то за триллион.

В прошлом году завод «Лебедянский» произвел почти миллиард литров соков. Еще полмиллиарда — «Вимм-Билль-Данн». Компании, ставящие на полки миллиарды тетрапаков, бутылочек и баночек, возможно, более могущественные медиаимперии, чем «Первый канал», не говоря уже о любом издательском доме.

Каждым своим действием, каждой единицей продукта, каждым знаком на упаковке или этикетке мы доставляем послания. А главное, что происходит это и тогда, когда мы вовсе не считаем необходимым давать людям информацию. Мы все равно несем сообщение. Интересная метафора, чтобы задуматься о том, какое послание мы, наш продукт несем миру. Что написано на упаковке, даже если эта упаковка девственно чистая. □

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

ЕВГЕНИЯ ЧИЧВАРКИНА идеи

Идиотия полная.

Архитекторы ведь видят очередь в женский туалет, но даже мировое светило, увешанное престижными международными наградами, вновь и вновь проектирует одинаковые туалеты”



Соревнование по дебильности

Когда «Евросеть» переезжала в новый офис, мы спроектировали женские туалеты так, чтобы они были вдвое больше мужских. Офис переделывал подрядчик, и мы недосмотрели. Он и сделал туалеты, как везде, — одинаковыми.

Это какое-то соревнование по дебильности, в котором люди участвуют не одну сотню лет. Никто не хочет замечать, что, во-первых, женщин больше, во-вторых, им нужно больше времени. В результате приходишь, например, в театр, а твоя спутница весь антракт стоит в очереди в туалет. Идиотия полная. Ведь архитекторы, подозреваю, тоже ходят в театры и видят очередь в женский туалет. Но каждый из них, даже если это мировое светило, увешанное престижными наградами, вновь и вновь проектирует одинаковые туалеты.

И ведь рядом с этим туалетом все еще и курят. А вытяжки нормальной почему-то нет. Будем считать, что я верю режиссерам, у которых билеты на постановки раскуплены на два месяца вперед: у них якобы нет денег на систему кондиционирования. Но вытяжку-то поставить можно, чтобы после антракта ты не сидел в одежде, от которой пахнет чужим табачным дымом. О том, что во многих фешенебельных туалетах ставят маленькую раковину и большой итальянский кран, вода из которого моментально оказывается на штанах, я вообще молчу.

Театр, конечно, храм искусства. Но ведь не надо забывать о бренном и демонстрировать полное пренебрежение к людским потребностям. Это ведь и вопрос бизнеса. Очевидно, что важнее всего для театра репертуар. Но если человек не стоит в очереди в туалет, он идет в буфет, покупает бутерброды... И если избавить женщин от унижительного ожидания, которое разрушает волшебство, в театр может прийти иная публика, которая способна в антракт потратить много денег на книги и шампанское. Глядишь, и на систему кондиционирования хватит.

У нас расцвет цивилизации? Но идиотических обычаев меньше не становится — только больше. Недавно я возвращался в Москву из Питера и обнаружил, что в Шереметьеве теперь проверяют ручную кладь после прилета. Наверное, для создания лишних рабочих мест.

Чтобы не участвовать в соревнованиях по дебильности, часто не нужно ничего, кроме желания и внимания к людям. Наградой будет формирование армии благодарных потребителей и клиентов. Так мы и создали «Евросеть» — последовательно разрушали обычаи рынка, где бал правили вечно немые и дурно пахнущие люди с техническим образованием, которые все понимали про симплексную и дуплексную связь, но не хотели разбираться в тонкостях торгового ремесла.

Это моя последняя колонка в «Секрете фирмы» — начинается лето, и я уйду в творческий отпуск. Может быть, увидимся осенью. Создавайте ценности для людей. Это просто. И хватит читать — идите работать. □

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

В мире, вновь ставшем многополярным, растет индустрия, ухитряющаяся зарабатывать даже на социалистической революции.

текст: **Алексей Гостев**



Район Петаре в венесуэльской столице Каракас — одно из самых бандитских мест в городе. Обычно такие кварталы туристы обходят стороной. Основные центры туризма в Венесуэле — это побережье Карибского моря с его пляжами и пальмами. Появление американцев в Петаре, районе, куда представители местного среднего класса боятся зайти даже на полчаса, — странное и труднообъяснимое для местной публики зрелище. Удивляться местным обитателям осталось недолго — скоро туры в бедные кварталы венесуэльских городов станут привычными.

Сан-францисская компания Global Exchange — одна из многих фирм, организующих «реальные туры» в часовоскую Венесуэлу. Стоимость тура — \$1,3 тыс. за две недели, целевая аудитория — американцы левых убеждений. «Они просто без ума от Чавеса — говорит гид **Милко Чалкоа**. — Увидеть его, пожать ему руку — они только об этом и мечтают».

Если увидеть венесуэльского президента смогут далеко не все туристы, то посмотреть на социалистическую революцию в действии сможет каждый участник тура. Большая часть его проходит в бедных кварталах, подобных Петаре. Такой выбор не случаен — именно эти кварталы больше всего выиграли от социалистических преобразований, и именно там живут самые преданные сторонники Уго Чавеса.

«Президент дал нам силу сражаться», — говорит **Мигель Ромеро**, один из общественных активистов квартала Петаре. На встрече с туристами Ромеро рассказывает, как Чавес помог победить неграмотность, а его соседка рассказывает, что благодаря Чавесу скоро окончит школу и сможет найти работу.

«Венесуэла стала источником вдохновения для людей по всему миру, — говорит бывший австралийский государственный служащий **Джим Макилрой**, недавно переехавший в Каракас на постоянное жительство. — Успех политической революции ведет к росту туристической индустрии». Статистика подтверждает слова Макилроя — только за прошлый год число иностранных туристов выросло на 17%.

Социалистическая Венесуэла, «социальная» Швеция и даже коммунистическая Северная Корея, вполне возможно, скоро еще шире распахнут свои двери для политических туристов. Необычный общественный строй дает гораздо более сильные ощущения реальности переживаний, чем какие-нибудь древние развалины или забытые ритуалы. □

лучшее из блогов

Ричард Флорида,
автор книги
«Креативный класс»

Я часто слышу: «Какая еще война за таланты?! Средняя зарплата уже давно не растет, многие вкалывают на трех работах, чтобы свести концы с концами». Мы больше не принадлежим к единой нации. Существуют две Америки, и весь экономический рост сконцентрирован в нескольких городах и секторах. Америка Детройта и Америка Силиконовой долины взирают друг на друга со все большей враждебностью.

BLOG: [CreativeClass.org](http://creativeclass.typepad.com)
<http://creativeclass.typepad.com>

Сет Годин,
гуру маркетинга

Сумеете ответить на вопрос: какой из этих напитков нельзя было купить в Starbucks, когда у компании уже было пять точек и больше двух десятков сотрудников: эспрессо, бискотти, горячий кофе или фраппучино? Правильный ответ — ни одного. Starbucks стал предлагать напитки через несколько лет после запуска, а до этого продавал только кофейные зерна. Стоит подумать: а вдруг еще не поздно полностью переделывать и ваш маркетинг, историю или набор продуктов?

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

Грант Маккрэкен,
маркетолог и этнограф

Считается, что инновации распространяются так: сначала новый продукт или тренд подхватывают потребители-пионеры, а затем масса начинает им подражать. При этом для «представителя массы» инновация сначала либо вовсе лишена смысла, либо наполнена враждебным смыслом («стиляги, выпендрож»). Одна из задач маркетолога — очистить инновацию, сделав ее приемлемой для большинства. Новый смысл покажет большинству, что новое касается не «их», а «нас».

BLOG: [This Blog Sits At The](http://www.cultureby.com/trilogy)
<http://www.cultureby.com/trilogy>



Как продать то, что было придумано 70 лет назад? Сделать это современным и интерактивным, подключить самих клиентов к производству той игры, которая им нужна „

Монополист со стажем

текст: Анастасия Джмухадзе

«В то время я думал: если смогу найти работу, чтобы через год после колледжа \$10 тыс. в год зарабатывать, все будет в шоколаде, — говорит Альфред Верреккья, CEO и президент компании Hasbro, второго в мире производителя игр и игрушек. — Я бы самым крутым парнем был в округе».

Верреккья пришел в Hasbro в 1965 году 22-летним студентом, вылетевшим из Университета Род-Айленда, и начал с должности младшего бухгалтера.

Сейчас в Германии настоящий бум всемирно известной игры «Монополия», которую производит Hasbro, — ее уже купили более 250 млн человек по всему миру. Немецкие города борются за право стать частью игрового поля: вместо названий улиц клетки будут носить их имена. «Как продать то, что было придумано 70 лет назад? — спрашивает Альфред. — Сделать это современным и интерактивным, подключить самих клиентов к производству той игры, которая им нужна». 15 января 2007 года в Германии стартовала кампания по включению реальных городов в игру «Монополия», которая до сих пор держит в напряжении не только поклонников игры, но даже городские власти и политиков. Хотя 22 города, которые будут указаны на карте, уже определены, люди продолжают голосовать, чтобы занять самую дорогую клетку. Власти специально организовали бесплатные телефонные линии для тех, кто хочет поддержать свой город. «Нас впечатлил объем участников, только за первые два месяца — более 100 тыс. зарегистрированных пользователей, каждый из них сделал в среднем три звонка в поддержку своего города», — рассказывает Йорг Мутц, представитель Hasbro в Германии. В 2006 году «Монополия» в очередной раз стала одной из трех самых популярных и покупаемых игрушек в мире. За последние пять лет вышло более 900 вариантов привычной настольной игры.

В 2000 году Hasbro зафиксировала снижение оборота более чем на 10% — до \$3,8 млрд. Незадолго до этого, в середине 1990-х годов, Верреккья провалил проект Sliced Bread: эта построенная по принципу виртуальной реальности игра, на которую было потрачено \$40 млн, так и не вышла на рынок. «Hasbro перестала обращать внимание на потребителя», — считает

Альфред Верреккья

42 года из своих 64 работает в компании Hasbro.

Прошел путь от младшего бухгалтера до президента и CEO производителя самой известной и популярной игры в мире. Называет себя «молотком» компании — всегда готов принять жесткие меры и радикальные решения. Ввел практику производства игр на основе интерактивного голосования.

тогдашний президент компании Алан Хассенфельд. Именно тогда было решено отказаться от найма менеджеров со стороны, и на пост CEO был назначен Верреккья. Новый глава компании тут же начал реструктуризацию бизнеса, собрал все разрозненные отделы в центральном офисе в Потакете (штат Род-Айленд) и сделал ставку на расширение основного брэнда, выбрав всего три продукта. Он предложил людям самим придумать, во что они хотят играть. В результате оборот вырос на 7% за первые же полгода. А в первом квартале 2007-го оборот компании достиг \$625,3 млн — на треть выше, чем за аналогичный период прошлого.

«Монополия „Здесь и сейчас“ — это современный вариант привычной игры, доказывающий, что слухи о смерти традиционных игр под давлением интернет-развлечений несостоятельны. Возможность принять участие в создании игр позволяет увлечь клиентов, это своего рода отдельная игра, которая продвигает брэнд лучше любой рекламы», — объясняет Альфред Верреккья. □



Теперь Белявские могут завести любую птичку, благо 12 га позволяют

Птичье царство

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«т

риста птиц, за которыми мы всей семьей ухаживали, да еще работать надо было, — в какой-то момент это стало выше наших сил, — говорит **Татьяна Белявская**, вместе с мужем создавшая первый и единственный в России парк птиц «Воробы» в Калужской области. —

Там, конечно, и воробы есть, но вообще это просто название соседней деревни. А у нас 1500 пернатых обитателей, 250 видов и пород. Одних кур почти четыре десятка разных».

Бывший физик, Татьяна стала заложницей страсти мужа. В 1989 году, когда увлечение пернатыми грозило плавно перерасти в катастрофу, семейная пара продала квартиру и переехала в загородную развалюху — чтобы птицам было удобнее. «Вы представьте, что значило в то время отказаться от московской прописки. И как мы на работу в НИИ добирались», — рассказывает Татьяна. В середине 1990-х годов, когда появилась возможность путешествовать, Белявские поехали на Бали и там впервые случайно увидели, что такое парк птиц. Потом уже стали каждый отпуск ездить специально, присматриваться, как организованы птичьи зоопарки по всему миру.

«В 2000 году стало понятно, что мы не справляемся с питомцами одни. И мы решили сделать свой парк, начали подыскивать территорию, хотелось поближе к Москве. Получилось за 75 км, но ландшафт именно такой, как нам нужен», — говорит Белявская.

В 2003 году на 12 га начали строительство: сами рисовали расположение клеток и дорожек, из инвестиций были только личные сбережения, многое Белявские делали просто своими руками. «Наша территория сопоставима с зоопарком, только там 1000 сотрудников, а у нас 17, — говорит Татьяна. — В 2005 году, когда парк открылся, я сама обзванивала турагентства, школы и дома отдыха и рассказывала о парке. Несмотря на отсутствие рекламы за первый год мы собрали 15 тыс. посетителей, за следующий — в три раза больше, а с начала этого года посещаемость по сравнению с прошлогодней выросла в 20 раз. При стоимости билета 150 руб. и экскурсии 2 тыс. руб. парк уже приносит неплохой доход».

план действий

- развитие парка птиц
- открытие в середине 2007 года гостиничного комплекса на 14 номеров
- расширение и создание новых биотопов — вольеров со средой, максимально приближенной к естественной
- развитие предприятий, сопутствующих основной деятельности, в частности страусиной фермы

Всю прибыль Белявские вкладывают в развитие проекта. В прошлом году они случайно купили несколько пар страусов на закрывавшейся ферме, просто чтобы их спасти, а теперь сделали второй туристический объект — страусиную ферму. Белявские уже продали 30 страусят. «Кто-то себе на дачу берет — бывают такие чудачки, но чаще покупают те, кто, как и мы, создает страусиные фермы», — рассказывает Татьяна.

В основном посетители парка, по словам Белявской, — горожане. Чтобы заинтересовать клиентов, создателям пришлось устроить не просто выставку птиц, а целую ландшафтно-прогулочную зону. Биотопы — территории, воспроизводящие природную среду, — по мнению Татьяны, гораздо привлекательнее для посетителей, поэтому в нижней части парка планируется их расширение и создание новых. Сейчас парк работает круглый год, но теплолюбивые птицы зимуют в закрытых помещениях, где невозможно организовать посещение. Белявские мечтают в ближайшее время сделать настоящий тропический павильон и поселить туда попугаев и других экзотических пернатых.

«Наше новое направление — небольшая гостиница. Мы хотим, чтобы у людей была возможность приехать в парк как в дом отдыха, остаться на несколько дней. Гулять, наблюдать за птицами, отвлечься от атмосферы большого города», — говорит Татьяна. □

РЕГИСТРАЦИЯ

- > (495) 960 31 18 (ДОБ.2047)
- > CONFERENCE@SF-ONLINE.RU
- > WWW.SF-ONLINE.RU РАЗДЕЛ
«СЕМИНАРЫ»
- > WWW.KOMMERSANT.RU

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

- > **СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 12 000 РУБЛЕЙ**
(БЕЗ УЧЕТА НДС), ВКЛЮЧАЕТ
В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ,
СЕРТИФИКАТ, ОБЕД, КОФЕ-БРЕЙКИ.

HoReCa: УСПЕШНАЯ ТРИАДА
«ТЕХНОЛОГИИ-МАРКЕТИНГ-ПЕРСОНАЛ»

05.07.2007

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ

- > КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА
ВЕДУЩИМ СПЕЦИАЛИСТАМ
ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО
БИЗНЕСА: РУКОВОДИТЕЛЯМ,
ДИРЕКТОРАМ ПО МАРКЕТИНГУ,
РУКОВОДИТЕЛЯМ HR-СЛУЖБ,
А ТАКЖЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ
И ПОСТАВЩИКАМ ОБОРУДОВАНИЯ
ДЛЯ РЫНКА HoReCa.

ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

- I сессия.
 - > СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ, НОВЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ И ОБОРУДОВАНИЕ
НА РЫНКЕ HoReCa.
- II сессия.
 - > ПЕРСОНАЛ: ОСОБЕННОСТИ
ПОДБОРА И МОТИВАЦИЯ.
- III сессия.
 - > МАРКЕТИНГ: ТРАДИЦИОННЫЕ
И НЕТРАДИЦИОННЫЕ СПОСОБЫ
ПРОДВИЖЕНИЯ.

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК
ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ
КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО.
- > ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ
ИД «КОММЕРСАНТЬ»
ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%.



лаборатория

ОПЛАТА ТРУДА

дополнительная стоимость → с58

Среди схем материальной мотивации встречаются такие, которые мотивируют только на плохое. А компании об этом даже не догадываются.

Деньги на ветер

текст:

юлия фуколова

иллюстрация:

иван величко

Недавно у одного из сотрудников **СФ** сломался компьютер. Позвонив в фирму по ремонту техники, он вызвал мастера. Поломка оказалась пустяковой — нужно было лишь заменить видеокарту, а по прайслисту вызов и диагностика компьютера стоили всего 400 руб. Но, к удивлению коллеги, мастер от денег отказался, взамен попросив об одной маленькой услуге: позвонить в компанию и аннулировать заказ — клиент якобы передумал.

Странно? Вовсе нет. В компании, куда обратился наш коллега, людям платят зарплату исходя из средней стоимости заказа (чем она выше, тем выше ежемесячный доход). И находчивый мастер решил не портить свои показатели четырьмя сотнями рублей. В итоге компания эти деньги просто потеряла.

Сумма, в общем-то, пустяковая, но мораль истории далеко не безобидна. Мотивационная схема, которой компания наверняка гордится, фактически наносит бизнесу вред: возникает «дыра», и через нее утекают деньги.

Таких примеров довольно много. «Практика построения системы материального стимулирования, которая наносит бизнесу существенный вред, повсеместна, — говорит директор по персоналу страховой группы «Согаз» **Юрий Жучков**. — Отличия лишь в степени вредности». Например, фирма может не нести прямых убытков, но из-за того, что сотрудники недомотивированы, она несет убытки косвенные. Так, компания «Нижфарм» уже несколько лет последовательно избавляется от сдельной оплаты труда, поскольку эта схема не стимулирует работников.

СФ решил разобраться, почему многие красивые системы материальной мотивации работают совсем не так, как ожидали их создатели.

с53

Плановое громадьё

«Я ЗНАЮ НЕМАЛО КОМПАНИЙ, где плановые задания отличаются от фактического результата на 300–500%. А теперь представьте себе, что в таком



Мотивационная схема, при которой люди не могут понять сразу, сколько они заработают, порочна

случае будет с системой стимулирования?» — задает вопрос директор департамента HR-консалтинга компании «Борлас» **Елена Данилова**.

Несбыточный план — пожалуй, главная беда многих мотивационных схем. Партнер консалтинг-центра «Шаг» **Юлия Капитанчук** вспомнила про одну розничную компанию, владелец которой 10 лет назад предложил систему бонусов для менеджеров. Но никто ни разу за 10 лет так и не получил эти бонусы. «Поставленные цели были заведомо невыполнимы, поскольку владелец считал, что только завышенный план несет в себе вызов для персонала. Топ-менеджеры просто устали по этому поводу спорить с владельцем, — говорит Капитанчук. — В итоге призрачные бонусы потеряли свою мотивирующую силу». «Так все можно убить на корню, — соглашается Елена Данилова. — Если люди понимают, что нужного показателя никогда не достигнут, они и стараться не будут. Угасает любая мотивация».

Еще одна грубая ошибка системы планирования — компании часто не задумываются, что сотрудники все-таки могут выполнить завышенный план, поэтому обещают золотые горы. Но если задача-максимум волшебным образом реализуется, с акционерами случается шок. Например, несколько лет назад крупный холдинг договорился с топ-менеджерами о системе бонусов,

привязанной к выручке компании. Планка казалась нереальной, но менеджеры постарались, да и рынок был на подъеме. Когда акционеры увидели столь высокий результат и поняли, какую колоссальную сумму придется заплатить сотрудникам, их обуяла жадность. Они решили выполнить свои обязательства лишь частично, в результате команда менеджеров ушла в полном составе.

«План продаж должен быть хотя и с трудом, но достижим, он должен заставлять человека попотеть», — считает заместитель руководителя департамента корпоративного развития компании «Миэль» **Юрий Горковенко**. На одном из прошлых его мест работы менеджеры приучили сотрудников ставить себе амбициозные, но выполнимые планы. И добились, чтобы плановые показатели совпадали с реальными результатами на 85–95%. Сотрудники сначала возмущались и жаловались, что план невыполним, а точное планирование продаж невозможно, но уже через полгода научились работать в заданных рамках. «Чтобы люди не занижали план, мы использовали „заграждения“, — говорит Горковенко. — Перевыполнение плана на 10% оплачивали по одной ставке, а если получалось больше, то ставка резко снижалась».

Ложные стимулы

ЧТО ВАЖНЕЕ ДЛЯ КОМПАНИИ — выполнение сотрудниками плана или экономия ресурсов? История одного химического завода доказывает: важно и то и другое. Весь фокус в том, как должны соотноситься эти показатели.

Руководство предприятия решило взяться за экономию электричества — шаг вполне разумный. А чтобы у людей был стимул, назначило сотрудникам премии за экономию. На первый взгляд, тоже правильно. Но через какое-то время сотрудники неожиданно обнаружили, что награда за сэкономленные киловатты настолько высока, что на остальные показатели (скажем, выполнение производственного плана) можно даже не обращать внимания. Возникла странная ситуация: некоторые экономные рабочие получали в полтора раза больше, чем те, кто выполнил план, но потратил больше электроэнергии. Наконец, через несколько месяцев директор задумался, почему люди работают все хуже, а зарабатывают все больше. «Когда мотивационную схему не просчитывают заранее, можно получить вот такие парадоксы», — замечает Елена Данилова.

Руководители завода, видимо, забыли, что производственные показатели, за которые сотрудники получают премию, не должны существовать сами по себе. Как объясняет Елена Данилова, их нужно группировать — связывать между собой определенным образом. Например, компания решила мотивировать персонал на решение трех главных задач — выполнять план, сокращать дебиторскую задолженность и стараться, чтобы рекламаций от клиентов было как можно меньше. Если сотрудник или отдел выполнили план, они получают премию. Но если при этом дебиторская задолженность выше определенного порога, никакой премии им не видать. При наличии хотя бы одной рекламации размер премии также будет корректироваться в сторону понижения.

Толстые настройки

«ЗНАЕТЕ, КОГДА НАШИ КОНСУЛЬТАНТЫ начинают ругаться? Вот анализируем мы схему премирования компании-клиента, вроде все хорошо. Но как только начинаем разбираться с настроечными коэффициентами, такой мат начинается!» Так рассказывает о своей работе руководитель консалтинговой фирмы, занимающейся аудитом мотивационных схем.

Бурю эмоций у консультантов вызывает то, что многие компании не могут выстроить оценочную шкалу — сделал столько, получил столько. Например, если человек выполнил план на 105%, то сколько процентов от премии нужно ему заплатить — 105%, 110% или сколько-то еще? И как урезать премиальные выплаты, если план выполнен, скажем, на 95%? Мотивационная схема не будет работать, когда настройки не просчитаны, а взяты с потолка.

Например, на одном мебельном комбинате запустили новую мотивационную систему для персонала. Неожиданно выяснилось, что новая схема экономит около 60% фонда оплаты труда, то есть люди получают меньше денег. Руководители даже не поняли, в чем дело, так как специально экономить на зарплате не собирались.

«Все оказалось до смешного просто», — объясняет Елена Данилова. Менеджеры решили воспитывать в сотрудниках бережливость и в качестве одного из главных показателей при выплате премиальных ввели объем потерь расходных материалов. Показатель нужный, и 100% премии решили платить лишь за нулевые потери. Когда они были выше, сумма премиальных резко снижалась.

Но, назначая коэффициенты, разработчики не собрали статистику по потерям расходных материалов. Если бы они это сделали, то обнаружили бы, что совсем без потерь предприятие не обходится. А значит, сотрудники никогда не смогут заработать премию и их общие доходы сократятся почти в два раза. Такая шкала не отражает реальную ситуацию, и люди не мотивированы. Другое дело, что можно настроить шкалу более гибко, рассчитать минимум и максимум потерь, найти средний показатель и т. д. И платить 100% премии, если, скажем, потери не превышают 10%. Тогда у людей действительно появится стимул экономить.

Слишком сложная мотивация

ПРОРАБЫ ПИТЕРСКОЙ КОМПАНИИ Lintec, занимающейся организацией комплексных систем жизнеобеспечения зданий, ежемесячно получают оклад и премиальные. Правда, чтобы получить, какую премию они принесут домой, им требуется кальку-

«Вот анализируем мы схему премирования компании-клиента, вроде все хорошо. Но как только приступаем к разбору настроечных коэффициентов, такой мат начинается!»

лятор: нужно сосчитать стоимость всех выполненных работ, которыми они руководили в течение месяца, вычислить свой процент по каждому объекту, сложить, а затем из полученной суммы вычесть величину базового оклада (свой оклад они должны окупить).

Система, при которой люди не могут понять сразу, сколько они зарабатывают, уже порочна, хотя прямых убытков компания вроде бы и не несет. Финансовый директор Lintec **Татьяна Романова** с этим мнением полностью согласна: «Когда человек не знает, сколько и когда он получит, премия перестает быть мотиватором. А фирма всегда теряет деньги, если сотрудник недостаточно мотивирован. Это косвенные потери, но они могут быть очень большими».

Именно поэтому прежнюю слишком громоздкую систему оплаты в Lintec решили пересмотреть. Теперь премия прораба фиксируется до начала проекта в виде конкретной денежной суммы (определенный процент от маржинальной прибыли), и человек видит сразу, сколько он получит, если сдаст объект в срок и с заданным качеством. А также сколько денег он будет терять за каждый день просрочки. «Когда система оплаты стала понятнее, люди реально стали больше вкладываться. Простые и ясные схемы пробуждают энтузиазм», — резюмирует Татьяна Романова.

Вредная сдельщина

СДЕЛЬНЫЙ ПРИНЦИП ОПЛАТЫ ТРУДА хорошо описывается поговоркой «Как потопашь, так и полопашь». Его выгодно внедрять там, где результат измерим и зависит от интенсивности труда самого сотрудника. Но если человек не может повлиять на выполнение поставленных задач, сдельная система из средства стимулирования превращается в обузу.

Компания «Нижфарм» последние несколько лет медленно, но верно отказывается от сдельщины. «Сдельная форма оплаты труда осталась у нас лишь на некоторых участках — как атавизм. При такой системе сложно совмещать количество

Если продавцы понимали, что план им не выполнить, они «записывали» все проданные машины на одного-двух человек. В результате герои получали заслуженный бонус, а потом делились с другими заговорщиками

и качество, поэтому неизбежно возникали экономические потери», — рассуждает генеральный директор компании «Нижфарм» **Дмитрий Ефимов**.

Первыми под изменения попали рабочие-аппаратчики, выполнявшие так называемый замес (когда смешивают химические компоненты, соблюдая определенные условия — температуру, время и т. п.). Долгое время оплата их труда зависела от общего объема выпущенных лекарств, однако на свою производительность рабочие повлиять не могли — процедура замеса четко регламентирована, и если аппаратчик чудесным образом произведет продукта больше, чем предписано технологией, то он нарушитель, а не герой. Вот и получалось, что сдельная оплата никак не стимулировала сотрудников, следовательно, была вредной для компании.

Точно так же обстояли дела и с наладчиками оборудования: их зарплата зависела от объема выпуска лекарств. Среди них даже ходила шутка: «Я зарабатываю тогда, когда не работаю. Как только я начинаю работать — перестаю зарабатывать». Однако сдельная оплата здесь не годилась: производительность труда наладчиков зависит от нормативов обслуживания линии, а к объему выпущенной продукции они отношения не имеют.

Ко всему прочему «Нижфарм» собирался повысить рабочим зарплату, но при прежней схеме сделать это было сложно, пришлось бы многое менять — сдельные расценки, систему планирования и т. п. «На первый взгляд сдельная система довольно гибкая: сколько сделал, столько и получил. Но с точки зрения управления гибкой она не является, и в этом ее порочность», — объясняет Дмитрий Ефимов.

Вместо сдельщины «Нижфарм» начал перевод рабочих на систему оплаты труда, принятую для всех остальных сотрудников. Теперь у рабочих есть оклад и переменная часть зарплаты — 20% от размера оклада. Так, у аппаратчиков переменная часть зависит от двух факторов — отсутствия нарушений инструкции и производительности труда. Несмотря на то что процедура замеса стандартна, у нее есть определенные временные рамки, и рабочий, оптимизировав свои действия, может сэкономить около часа. На сегодняшний день сдельная оплата осталась лишь у нескольких бригад на фасовочной и упаковочной линиях, но ее пересмотр — всего лишь вопрос времени.

Какова же финансовая выгода «Нижфарма» от этого перехода? «Я думаю, что мы выиграем не от ликвидации сдельщины как таковой. Скорее новая форма оплаты труда больше соответствует природе процессов, которые существуют в компании», — считает Дмитрий Ефимов.

Любопытно, что сейчас на «Нижфарме» сдельной оплаты нет даже у сейлзов и медицинских представителей, а переменная часть их зарплаты составляет 20% от оклада, как и у остальных сотрудников. Она зависит от выполнения плана продаж, количества визитов к врачам, стоимости этих визитов для компании, продуктивности и т. д. Как объясняет Дмитрий Ефимов,

в последние годы компания ровно и стабильно росла на 25–30% в год, этот рост был достаточным для «Нижфарма» и не требовал дополнительных стимулов к трудовым подвигам. Однако уже в ближайшие три-четыре года компания ставит себе цели по более существенному росту объема продаж, соответственно, система оплаты продавцов будет пересмотрена, и процент переменной части наверняка увеличится.

Больно умные

В КАЖДОЙ КОМПАНИИ среди сотрудников есть свой великий комбинатор. В «Евросети», например, один из продавцов сумел так смухлеть с баллами за продажу телефонов, что выиграл автомобиль (см. **СФ** №14/2007). Когда жульничество вскрылось, его уволили. Так что каждая система мотивации — это еще и проверка на прочность перед разного рода умельцами.

Вот еще примеры из жизни. Крупный автосалон платит продавцам премию за определенный объем продаж, который должен выполнить отдельный сотрудник. Если план выполнен, то за продажу каждого автомобиля человек получает солидный фиксированный бонус. Если нет — не получает ничего, кроме скромного оклада. В итоге продавцы вступили в тайный сговор. Если в какой-то день месяца они понимали, что план им не выполнить, они начинали «записывать» все проданные машины на одного-двух человек. В результате герои получали заслуженный бонус, а потом делились с другими заговорщиками.

Кстати, умные сотрудники могут вступить в сговор не только с коллегами, но и с клиентами. Юрий Горковенко вспомнил такой случай из работы одного кадрового агентства. Рекрутеры зарабатывали сдельно, получая процент от суммы заказа, но только в том случае, если подобранный ими кандидат выдерживал испытательный срок. Доходило до смешного: если кандидат собирался увольняться, рекрутеры слезно умоляли его посидеть хотя бы три месяца. И предлагали поделиться бонусом.

Словом, какой бы прочной ни была мотивационная броня, всегда находится сотрудник-снаряд, который ее пробивает. Компании остается лишь совершенствовать свои подходы, более тщательно подбирая материальные стимулы для персонала. И быстро реагировать, если вдруг обнаружится очередная «дыра». **СФ**



Коммерсантъ

«Коммерсантъ» напишет про тебя*

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

*А еще мы продаем рекламу в ваши издания

издательский

СИНДИКАТ

125080 Москва
ул. Врубеля, 4 стр. 1
тел. 8 (499) 943-9774,
8 (499) 943-9164
is@kommersant.ru

В УСЛОВИЯХ ТОТАЛЬНОЙ ЦЕНОВОЙ ВОЙНЫ КОМПАНИИ ВСЕ ЖЕ НАХОДЯТ СПОСОБЫ ПОДНИМАТЬ ЦЕНЫ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ВЫЯВИЛ САМЫЕ НАДЕЖНЫЕ ПУТИ. текст: **Оксана Царевская**

Цены вверх!



Предоставив чуть больше комфорта 10% пассажиров, «Аэрофлот» может увеличить выручку на 8%

В один из дождливых сентябрьских дней 2000 года студент **Джереми Сандлер** зашел на сайт Amazon.com с компьютера своей подруги Сары и очень расстроился. Оказалось, что DVD, который он купил в этом интернет-магазине утром, подешевел на \$15.

Когда студент вернулся к себе и снова зашел на Amazon.com, он уже возмутился — цена на DVD была по-прежнему высокой. Похожий каскад чувств испытали несколько десятков клиентов Amazon. Как оказалось, цена устанавливалась интернет-магазином произвольно: для каждого уникального посетителя сайта — своя. Раздосадованные клиенты написали в Amazon и СМИ гневные письма, а спустя несколько дней интернет-магазин Amazon объявил, что прекращает «эксперименты с ценами» и выплатит разницу всем пострадавшим.

Индпошив цены

ШУМИХА ВОКРУГ ИСТОРИИ С AMAZON спровоцировала покаяние и других интернет-сервисов. Их представители признавались, что используют специальные программы на своих сайтах: в зависимости от ценовых предпочтений клиентов и истории их покупок программа рассчитывает цену на товар. В частности, богатым клиентам предлагались цены более высокие, а любителям скидок и дешевых приобретений — более низкие.

В октябре того же года газета USA Today сообщила, что подобной практики придерживались и некоторые туристические сайты, в частности Travelocity.com. Если клиент покупал билеты, туры или номера в отелях на сайте в первый раз, ему предлагалась значительная скидка. Использовалась тактика игрового автомата, который при первом контакте с игроком выбрасывает джекпот, чтобы заставить его играть снова. Как пояснял тогда представитель компании NCR, поставившей программное обеспечение Travelocity, программа была настроена так, что потом увеличивала цену для данного покупателя, компенсируя скидку, предоставленную в первый раз.

Фокусы иностранных интернет-компаний с ценами объясняются просто — Сеть оказалась самым демократичным каналом продаж. Ведь публика там чрезвычайно неоднородна: в одном и том же интернет-магазине совершают покупки люди, принадлежащие разным социальным слоям, с разными доходами. Как говорит профессор ВШЭ **Игорь Липсиц**, среди клиентов всегда есть те, кто менее чувствителен к цене и готов заплатить за товар больше, чем остальные. Нужно уметь их найти.

В России за подобным креативом интернет-компаний, как ни странно, не замечены. «Наши пока не освоили более простые и безопасные приемы маркетинга, что уж говорить о кастомизации цен», — успокаивает президент Next Media Group **Тимофей Бокарев**. Однако **СФ** выяснил, что некоторым агентствам, предлагающих услуги по созданию сайтов для интернет-магазинов, подобные технологии не в новинку. Обходится такой сайт не дороже обычного — от \$3 до \$7 тыс.

Цены вне игры

В ПОСЛЕДНИЙ ДЕНЬ МАРТА 2007 ГОДА в Лужниках «Локомотив» проиграл ЦСКА со счетом 0:2, а незадолго до этого подал на своего соперника жалобу в Российскую футбольную премьер-лигу (РФПЛ). Дело в том, что хозяева поля установили разные цены на билеты в идентичные сектора для «своих» и «чужих» болельщиков. Самый дешевый билет за ворота для фанатов ЦСКА стоил 100 руб., для болельщиков «Локо» — 250 руб.

Между тем, регламент РФПЛ запрещает устанавливать разные цены на билеты для болельщиков разных команд. Больше того, российским законодательством тоже не разрешается устанавливать разные цены на один и тот же товар в зависимости от категории потребителя. «Согласно статье 426 ГК при такой дискриминации любой потребитель может требовать предоставить товар или услугу на недискриминационных условиях», — говорит старший юрист компании «Магистр & партнеры» **Георгий Осипов**. Административный штраф за подобное нарушение достигает 200 МРОТ (20 тыс. руб.).

Тем не менее некоторым компаниям удается устанавливать разные цены на одну и ту же услугу в зависимости от характеристик потребителя. Еще в прошлом году экскурсия в Московский Кремль для российских граждан и для иностранцев стоила по-разному (70 руб. и 300 руб.). А в провинциальных гостиницах и музеях до сих пор можно встретить ценовую дискриминацию по гражданству.

Иногда развлекательные заведения сегментируют посетителей по гендерному признаку — в зависимости от своей маркетингово-половой стратегии. Так, в стрип-клубе для женщин «Красная шапочка» представительницы слабого пола заплатят за билет 500 руб., а мужчины — в семь раз больше.

Пять лет назад директор Большого театра **Анатолий Иксанов** привлек к сотрудничеству консалтинговую компанию McKinsey. Консультанты предложили сделать ценообразование более гибким, в частности, заново сегментировать зал, который разделили на восемь ценовых поясов. Это позволило сохранить «социальные» билеты для малоимущих (по 10 и 20 руб.), зато на самые престижные места цена билета была в 240 раз дороже (тогда билет в первый ряд партера на «Лебединое озеро» стоил \$80). Эта и другие меры позволили ГАБТ пережить полосу

Специальные программы интернет-магазинов предлагают богатым клиентам цены более высокие, а любителям скидок и дешевых приобретений — более низкие

кризиса и продолжить финансирование новых постановок.

Примеры дифференциации по социально-демографическим характеристикам можно встретить не только в учреждениях культуры. Даже ритейлеры, например «Седьмой континент», вводят часы скидок для пенсионеров и малоимущих. Цель такой акции — увеличить объемы продаж, удовлетворив спрос клиентов с низким доходом.

Доплата за рев мотора

«КОРПОРАЦИЯ СКМ продает свой самый дорогой утюг марки „Проктер-сэйлкс“ за \$54,95 — на \$5 больше, чем следующее из наиболее дорогих изделий. Единственное отличие самой «роскошной» модели — сигнальная лампочка, которая загорается, когда утюг готов к работе. А установка этой лампочки обходится фирме менее чем в \$1».

Старый пример **Филипа Котлера** меркнет по сравнению с современными масштабами «инноваций». Например, автомобиль Gallardo Privilegio, выпущенный в прошлом году Lamborghini ограниченным тиражом 150 экземпляров, дороже базовой версии автомобиля на \$35 тыс. (или 20%). Вся разница заключается в том, что кузов и колеса автомобиля окрашены в черный цвет, а салон обтянут кожей черного и белого цветов (подробнее о маркетинговом приеме limited edition см.

СФ №41/2006).

Очень часто подобные фокусы можно встретить в кобрендинговых проектах с товарами класса премиум. В роли бонуса для потребителя выступают культовые бренды. Например, две недели назад в сети «Евросеть» появилась новая модель телефона от Motorola — MOTORAZRmaxx V6 Ferrari Challenge Limited Edition по цене 14,99 тыс. руб. Цена базовой модели — такой же по техническим характеристикам, но без логотипа Ferrari и рева восьмицилиндрового мотора Ferrari F1 в качестве приветствия — почти на 10% меньше.

К бренду Ferrari, надо отметить, испытывают слабость многие производители высокотехнологичных товаров. Например, в прошлом году его использовала южнокорейская компания Acer. На рынке появился ноутбук Ferrari, который был почти на 70% дороже, чем модель того же класса, но без бренда. Цена ноутбука из другой «конюшни» — Lamborghini от Asus — на 65% выше, чем у небрендового аналога.

В качестве подготовки к повышению цены на товар или услугу компании нередко снижают потребительские характеристики основного, дешевого варианта. Полтора года назад «Аэрофлот» вслед за «Сибирью», «Красэйр» и другими авиакомпаниями прекратил подавать в эконом-классе бесплатные алкогольные напитки. Сегодня эта привилегия в салоне эконом-класса появилась, но только для пассажиров первого ряда — в классе «коммерсант».

реклама

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

Понедельник	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование
Вторник	Недвижимость, (продажа, покупка)
Среда	Недвижимость
Четверг	Business-guide: деловые предложения, финансы, юр. услуги, Недвижимость (аренда)
Пятница	Деловые предложения, Работа и образование

По вопросам размещения рекламы звоните Павлу Меркулову или Алексею Лури по телефонам: (499) 943 91 08 / 10
www.kommersant.ru

Коммерсантъ



Wal-Mart, проработавший под слоганом «Всегда низкие цены» почти полвека, обратил внимание и на дорогие товары

Эффект берушей

СЛЕТАТЬ НА НЕДЕЛЕ В ЖЕНЕВУ и обратно самолетом «Аэрофлота» можно не по двум, как год назад, а по четырем тарифам: \$1,2 тыс., \$1,8 тыс., \$2,2 тыс., \$3,7 тыс.

С 1 мая этого года в первом ряду эконом-класса (там, где больше места для ног) Airbus A320 выделена зона повышенной комфортности «коммерсант» — это шесть кресел уже не экономического, но еще не бизнес-класса. Разница в цене с базовым эконом-классом превышает 44%. А восемь мест в первом салоне Airbus теперь называются классом «премьер» и стоят на 67% дороже остальных кресел бизнес-класса.

Естественно, природа в цене оправдывается дополнительными благами для пассажиров. «Но вряд ли их создание обходится очень дорого», — предполагает главный редактор журнала «Авиатранспортное обозрение» **Алексей Комаров**. Судя по всему, салон не перекраивался, и, стало быть, потерь в общем количестве мест в самолете нет. В числе «капитальных затрат» на создание класса «коммерсант» — занавеска, отделяющая от остальных пассажиров эконом-класса, шесть комплектов металлической посуды, льняные салфетки, пледы и беруши.

Остальные привилегии предоставляют по урезанной программе бизнес-класса. Среди них — улучшенное питание и алкоголь, обслуживание в аэропорту, приоритет при посадке и при выгрузке багажа, дополнительный вес багажа. Однако, по данным брокерского дома «Открытие», на сервис на борту (включая питание) приходится всего лишь около 5% общих затрат российских авиакомпаний, а вот на обслуживание самолета в аэропорту приходится 13% всех затрат. Львиную долю (57%) составляют издержки, которые мало зависят от класса обслуживания, — ГСМ и эксплуатационные расходы.

Подобная, в общем-то незамысловатая сегментация может дать впечатляющий результат. При средней загрузке самолета, рассчитанного на 140 пассажиров, в 70% и при условии, что все билеты выкупались за полную стоимость (без скидок), от рейса Москва—Женева—Москва «Аэрофлот» получит выручку в размере \$143,6 тыс. — на \$10 тыс. больше, чем при традиционной сегментации пассажиров на бизнес- и эконом-класс. Несложный расчет показывает, что, предложив 10% своих пассажиров чуть больше комфорта, «Аэрофлот» может увеличить свою выручку почти на 8%.

Не исключено, что творческая мысль маркетологов «Аэрофлота» может работать и дальше. Ведь на Западе рост цен на керосин и давление со стороны лоукостеров заставляют авиакомпании все бережнее относиться к состоятельным клиентам. Например, в начале этого года в качестве новинки SAS предложила пассажирам бизнес-класса Airbus 340 отдельный спальный салон.

«Низкая чувствительность к ценам и привычка к комфорту состоятельных граждан позволяет компаниям (в основном перевозчикам) предлагать колоссальный диапазон цен фактически на одну и ту же услугу — перемещение в пространстве», — говорит Игорь Липсиц. Например, пассажир лайнера Queen Mary II может заплатить за трансатлантический переход 82 тыс. евро, а та же самая услуга клиенту, согласного на каюту без окон, обойдется в 82 раза дешевле.

Как дорожает Wal-Mart

ЖЕЛАНИЕ УВЕЛИЧИВАТЬ ПРИБЫЛЬ за счет продаж более дорогих товаров (с более высокой розничной наценкой) появляется даже у ритейлеров-дискаунте-

ров, чьи клиенты наиболее чувствительны к повышению цен.

На протяжении 44 лет основным лозунгом мирового лидера розничной торговли Wal-Mart оставался слоган «Всегда низкие цены». Но в прошлом году ритейлер начал реализовывать стратегию, направленную на привлечение новых, обладающих большей платежеспособностью клиентов. Для этого был расширен ассортимент дорогой продукции и запущена масштабная рекламная кампания в СМИ. Однако переломить негативную тенденцию последних лет не удалось, объемы продаж в магазинах падали.

В итоге в Wal-Mart появилось новое маркетинговое руководство, которое объявило о смене стратегии. Потратившись на исследования, ритейлер выяснил, что значительная доля 200 млн покупателей приходит в Wal-Mart в основном за товарами повседневного спроса вроде бумажных полотенец и апельсинового сока. Они никогда не приобретали более дорогие товары, поскольку магазин никогда точно не знал, что им нужно.

Теперь вся ассортиментная политика будет строиться вокруг существующих потребительских групп, которые, по мнению менеджмента, имеют одну общую особенность: они придают значение низким ценам, но все же не хотят покупать дешево. Например, для них важны бренды, такие как Motorola и Samsung.

Мировому гиганту уже удалось улучшить показатели продаж в отделах электроники за счет размещения нескольких брендированных товаров. Но Wal-Mart хочет, чтобы у потребителя при необходимости покупки бытовой техники или товаров для дома возникала мысль об этой компании, а не конкурентах — Best Buy или Home Depot.

Сейчас сотни маркетологов и мерчендайзеров Wal-Mart разрабатывают ассортимент более дорогих продуктов для каждого из сегментов аудитории в пяти основных

Пассажир лайнера Queen Mary II может заплатить за трансатлантический переход 82 тыс. евро, тогда как та же самая услуга клиенту, согласному на каюту без окон, обойдется в 82 раза дешевле

товарных категориях — продукты питания, товары для развлечений, одежда, бытовые товары и медицинская продукция.

Как берут деньги за спрос
ОДИН ИЗ ПОСЛЕДНИХ ПРОЕКТОВ инвестиционной компании «Финам» — создание «Бара вредных привычек». Суть этого проекта в том, что цена на пиво зависит от количества посетителей и, соответственно, спроса. Конечно, для «Финама», входящего в тройку крупнейших биржевых операторов на рынке акций, это не бизнес. Скорее это аттракцион — симулятор биржевых торгов, перенесенный ближе к клиенту, за барную стойку.

Но возможно, что авторам этой идеи приятно представлять пятничный летний вечер в «Баре вредных привычек». В отличие от фондового рынка, торговля в баре на Мясницкой не регулируется Законом о рынке ценных бумаг и правилами ММВБ. Поэтому 20-процентный взлет цены не будет поводом приостановить торги пенным и уже очень дорогим напитком. С другой стороны, придя в бар днем в будний день, посетитель имеет шанс отведать хорошего пива за бесценок — в одиночку за пустой стойкой.

Действительно, ажиотаж способен облегчить жизнь маркетологам и специалистам по ценообразованию — достаточно следовать спросу. Стоило выйти постановлению правительства Москвы, перекладывающему риски при долевым строительстве на застройщиков, как объемы предложения нового жилья сократились вдвое — и тут же цены взлетели до

\$4000 за 1 кв. м. А когда в начале прошлого года российские граждане кинулись скупать соль, цены на этот продукт выросли в некоторых регионах в 12 раз.

Использовать ажиотажный спрос для повышения цены пытаются многие производители, но даже мировые лидеры могут здесь оконфузиться. В октябре 1999 года The New York Times сообщила, что Coca-Cola испытывает торговый автомат, способный измерять температуру воздуха на улице. При повышении температуры, а значит, и спроса на прохладительные напитки автомат увеличивает цену. Об этом прессе рассказал **Дуглас Айвистер**, бывший в то время председателем совета директоров Coca-Cola. Известие облетело все информагентства и вызвало взрыв негодования потребителей. А компания PepsiCo поспешила заявить, что никогда не станет наживаться на страдающих от жары людях. В итоге Coca-Cola дала задний ход, и о торговых автоматах, самостоятельно поднимающих цену, забыла.

С точки зрения закона Coca-Cola ничего страшного не совершила. Но маркетинговый просчет, по мнению известного бизнес-журналиста **Чарльза Фишмана**, автора книги «Эффект Wal-Mart», состоял в том, что глава компании неправильно расставил акценты. Если бы Coca-Cola сообщила, что испытывает торговый аппарат, который автоматически снижает цены в холодную погоду, была бы обратная реакция. Но тогда бы эту историю не изучали во всех американских бизнес-школах как величайшую глупость в истории ценообразования. **СФ**

classified**покупаем**

Банк 4119476

продаем

Банк 4119476

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.: (495) 797-3171, 960-3118;
(499) 943-9125, 943-9108

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

спроси секрет фирмы



Владимир САМОЙЛОВ

Москва

Коварный фактор

Наш торговый бизнес хотят купить. Мы не можем заплатить оценщику — как самим оценить бизнес «на глазок»?

Можно ориентироваться на показатель прогнозируемой чистой прибыли на ближайшие три-пять лет с учетом выбранной ставки дисконтирования. Эти расчеты надо подтвердить — заключенными контрактами на реализацию товаров, долгосрочными договорами на закупку сырья и материалов по фиксированным ценам. Но для малоизвестной фирмы эту оценку корректируют нематериальные факторы. Раскрученной компании приток клиентов и контрактов гарантируется ее брэндом. В малоизвестной фирме часто львиную долю контрактов приносят топ-менеджеры благодаря связям. И если они уйдут, компания обесценится. Вот примеры такой коррекции:

1. Чистая прибыль малоизвестной фирмы на протяжении последних двух лет практически равнялась нулю, подтвержденных прогнозов чистой прибыли нет. Стоимость фирмы равна нулю.
2. Чистая прибыль в последние два года росла, причем рост обеспечили топ-менеджеры. Тогда стоимость бизнеса равна сумме прогнозируемой чистой прибыли за ближайшие четыре года — если удастся удержать менеджмент. Однако при потере управляющих стоимость компании снижается до нуля.
3. Компания имеет долгосрочные контракты на реализацию своих товаров или услуг. Значит, прибыль в ближайшие годы гарантирована, а риск обесценивания предприятия из-за потери менеджмента невелик. Цена компании сопоставима с суммой прогнозируемой чистой прибыли на ближайшие три-пять лет.

Нужно также учитывать и последние изменения в финансовом состоянии фирмы: не происходит ли резкий спад выручки, не подскочила ли кредиторская задолженность, не ушли ли крупные клиенты? Эти изменения могут лишить фирму ожидаемой прибыли.

Вячеслав СТУЛЬЧЕНКО

Челябинск

Лейся, песня

Хотим сплотить нашу команду.

Поможет ли нам в этом корпоративный гимн?

Коллективное исполнение корпоративного гимна, как и всякое совместное действие, действительно может быть средством сплочения персонала. Как правило, гимны поют лишь для достижения эмоционального единения, но с их помощью можно донести до работников и цели компании, а также в образной форме сообщить, какие качества компания ценит в сотрудниках, а какие нет. Однако практическая ценность корпоративного гимна как инструмента внутренних коммуникаций спорна. По свидетельству HR-менеджеров, регулярные встречи руководства с сотрудниками гораздо лучше способству-

ют пониманию стратегических целей компании. Для сплочения сотрудников удобнее использовать тренинги по тим-билдингу и корпоративные праздники. А ритуализация (заучивание гимнов и их регулярное исполнение) и вовсе может оказать вредное влияние на персонал. Распевать гимны в начале каждого рабочего дня принято в корейских и японских компаниях, которые стремятся, чтобы сотрудники работали на них всю жизнь. В России довольно легко сменить работу, поэтому принудительное изъятие любви к работодателю воспринимается как сомнительное средство мотивации.

Светлана НОГОТКОВА

Новосибирск

Культурно-массовый банк

Собираемся повысить узнаваемость брэнда банка путем спонсирования культурных событий.

На что обратить внимание?

Перенесение положительных эмоций от мероприятия на продукцию и брэнд спонсирующей его компании маркетологи часто называют «эффектом нимба». И многие известные банки действительно стараются ассоциировать себя с крупными культурными и спортивными мероприятиями, концертами звезд. Зачастую предпочтение отдается джазовым фестивалям, театральным премьерам, классическим концертам, которые привлекают элитарную, обеспеченную публику. Зрители, пришедшие на мероприятие, должны максимально пересекаться с вашей целевой аудиторией. Вряд ли спонсирование га-

стролей японского балета принесет нужный эффект банку, который работает в массовом сегменте розницы и специализируется на потребительском кредитовании в торговых точках. Главное, на что стоит обратить внимание, — это уровень организации мероприятия. Хрипящий микрофон, давка в зрительном зале или двухчасовое опоздание артиста способно превратить «эффект нимба» в противоположный. Кроме того, стоит заранее побеспокоиться о том, чтобы банк был единственной финансовой организацией в числе спонсоров, иначе он рискует просто затеряться среди конкурентов.

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

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



Реальные технологии антикризисного управления российских предпринимателей

Книга, написанная читателями. Реальный опыт российского бизнеса.
Эльдорадо ПРАКТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



заказывайте книгу:

Санкт-Петербург – «С-Пб Дом книги», «Буквоед»
Москва – «Библио-Глобус», «Москва» и в других крупнейших
магазинах страны,
на сайтах – www.piter.com, www.ozon.ru

Коммерсантъ



КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ИЗ БИЗНЕСМЕНОВ РЕДКО ПОЛУЧАЮТСЯ УСПЕШНЫЕ ПИСАТЕЛИ — И НАОБОРОТ. ОДНАКО КНИГИ БЫВШЕГО ИНВЕСТИЦИОННИКА МАЙКЛА РИДПАТА НЕПЛОХО ПРОДАЮТСЯ. В ОСТАЛЬНОМ ЖЕ ЗАКОНОМЕРНОСТЬ СОХРАНЯЕТСЯ: В ЕГО «БИРЖЕВОМ ДЬЯВОЛЕ» ИЗ ГУМАНИТАРИЯ ПОЛУЧАЕТСЯ ПЛОХОЙ БАНКИР. А ИЗ РОМАНОВ РИДПАТА С ТРУДОМ МОЖНО ИЗВЛЕЧЬ ВНЯТНУЮ БИЗНЕС-СОСТАВЛЯЮЩУЮ. **ТЕКСТ: ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ**

Pulp finance



Биржевой дьявол

М. РИДПАТ

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС,

2007

ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 544 С.

Примеров успешной постановки бизнеса на службу беллетристике предостаточно — начиная со знакомых еще по школе драйзеровской «Трилогии желания» («Финансист», «Титан», «Стоик») или «Денег» Золя.

Но с тех пор бизнес сильно изменился, и более современные проекты в большинстве своем можно назвать скорее «нашумевшими», чем по-настоящему удачными — взять хотя бы те же «99 франков» Бегбедера.

Заявка «Биржевого дьявола» (в оригинале — The Market-maker) весьма серьезна. Выпустило ее уважаемое издательство, сам автор работал в лондонском Saudi International Bank и венчурной компании Арах Partners. В список предшествующих книге благодарностей попали бразильский Banco Pactual SA и даже Salomon Brothers. Наконец, на обложке приведен отзыв профессора Якова Миркина — председателя совета директоров инвестиционной компании «Еврофинансы»: «Это не сказка, это жизнь глобальных рынков капитала». Если учесть, что в книжке обещано еще и рассказать про Россию — просто грех не прочесть.

Как минимум одно обещание выполнено: это, конечно, не «бестселлер, от которого невозможно оторваться»,

но читается легко, как и большинство книг в мягкой обложке. Легкости чтения способствуют ходульные образы из комиксов: жгучий латиноамериканский банкир (с обязательными швейцарскими часами), его развратная женушка, красавица подруга главного героя и сам он — университетский «ботаник», польстившийся на легкие деньги фондового рынка. И, конечно, отрицательные персонажи с отвислыми животами и неискренними взглядами. Пейзажи тоже соответствующие — туманный Лондон и красоты Рио-де-Жанейро, где пляжи, роскошные особняки и трущобы с голодными, но чистыми душой ребятами.

Читателю, как и обещано, дадут прикоснуться и к самому бизнесу: по крайней мере две с половиной страницы, а то и больше, действительно посвящены описанию работы с ценными бумагами, причем именно на развивающихся рынках. Вы получите представление о таких понятиях, как «плечо», «организатор выпуска облигаций» и даже «оценка ри-

сков». Впрочем, для понимания происходящего не надо и этого: все равно в конце рабочего дня на всякий случай расскажут, сколько миллионов было заработано лихими трейдерами в результате этих непонятных операций.

Для самого сюжета бизнес-антураж, в общем-то, почти не нужен. Подругу героя похищают торговцы наркотиками, потом девушку спасают. Попутно случается пара трупов и одно неопасное ножевое ранение. Друг героя, помогавший «плохим» ради наживы, стреляется. Красивый банкир ничего не знал, поэтому его прощают — хеппи-энд и поцелуй в диафрагму. Точно так же, например, в двух третях научно-фантастических опусов можно обойтись без бластеров и звездолетов — но тогда будет менее красиво. Кстати, и сам Ридпат определяет свою литературу как *finance fiction*.

В сюжете не нужна и Россия — она пригласилась лишь для того, чтобы объяснить появление героя, изучающего русскую литературу, в брокерской фирме: та намерена расширяться на Восток. Но до этого дело так и не доходит — сюжет иссякает. А Яков Миркин, писавший на обложке про «Бразилию и Россию», видимо, просто не прочел книгу до конца. **СФ**



Weekend на всю неделю

Все о театрах, музеях, кино, магазинах,
ресторанах, аукционах — в газете «Коммерсантъ»
и в свободной продаже

Коммерсантъ

принципы

Василия Бычкова

Он называет себя **культурным менеджером**, и не в переносном, а в буквальном смысле. Он владеет фирмой «Экспо-парк», ведущим российским выставочным оператором, специализирующимся на культуре и искусстве. А в качестве «общественной нагрузки» возглавляет **Международную конфедерацию антикваров**. Бизнес не слишком прибыльный, но для культурного менеджера деньги не главное. Главное — общественная значимость проектов.

Я не тщеславен. Но точно убедиться в этом не могу — избалован вниманием и прессы, и общества. Может быть, если бы меня никто не знал, у меня и обнаружился бы этот недостаток.

Выставка — это год подготовки, потом пять-шесть дней сумасшествия, потом короткий демонтаж — и как будто ничего не было. Но это концентрация энергии множества людей в одной точке. Это заряжает энергией. Суперкайф — это когда подходишь к ЦДХ и видишь длинную очередь.

На конкурентов надо смотреть, но только в определенной степени. Твоя сила в том, что ты прешь как трактор. Пусть лучше они под тебя подстраиваются.

В 1990-х годах я придумал выставку с простеньким названием «Дизайн и реклама». Оказалось удачно. Я понял, что есть очень много дизайнеров и художников, которые, оказавшись в условиях рынка, потеряли возможность позиционировать себя как творческих личностей: «Мы раньше были членами МОСХ, выставлялись, а теперь зарабатываем деньги, рисуя дурацкую рекламу». Для них-то я и придумал тусовочную площадку, и сейчас это самая большая и любимая наша коммерческая выставка. В свое время мы же впервые придумали антикварный салон. Тогда даже законы не предусматривали продажу антиквариата в режиме временной экспозиции.

Я, наверное, неполноценный бизнесмен. У меня нет желания зарабатывать все больше и больше. Есть предел, после которого я просто перестаю думать, надо мне больше или не надо.

Мне неудобно быть жестким человеком, я стараюсь существовать в режиме, благоприятном для себя и людей, которыми я руковожу. Но уж если меня вынуждают, проявляю предельную жесткость.

В сознании обычных людей «антиквар» и «нечестный человек» — синонимы. Неверный и устаревший стереотип: в антикварном бизнесе нет ничего такого, чего не было бы в других сферах. Другое дело, что любой скандал с продажей поддельной картины получает широкую огласку, хотя масштаб этого события смешон по сравнению с продажей «налево» эшелона танков. Но основа антикварного рынка — честные, профессиональные, влюбленные в свое дело люди.

Умение убеждать — не мой конек. Мы плохо ищем спонсоров, например, тогда как другие умеют иногда на ерундовые проекты найти деньги.

У меня был этап развода с партнерами, но он прошел почти комфортно. Не знаю, как они, но я не жалею абсолютно. Я хотел сам формировать свое пространство, ни от кого не зависеть.

Я не могу делать то, что неинтересно. Пусть даже бизнес будет более прибыльным и легким. Например, никогда не стану делать выставку обуви или станков.

Я не поклонник массовой культуры. Она когда-нибудь победит, но долг каждого человека, который понимает, что эта победа станет трагедией для всех нас, — максимально замедлить этот процесс. И все наши выставочные проекты призваны затормозить распространение массовой культуры.

В искусстве все знают свое место. Это только кажется, что дурак всерьез думает, будто он умный.

На самом деле он знает, что дурак. И плохой, конъюнктурный арт-дилер очень редко обращается к нам с претензиями на то, что его несправедливо забыли. Это многое упрощает. **СФ** записала **Юлиана Петрова**



читайте в следующем номере

(в продаже с 11 июня)

частная практика

Сравнительно небольшая калининградская авиакомпания «КД-авиа» пытается создать на базе родного аэропорта международный хаб. До сих пор с этой задачей не справились даже такие гиганты, как «Аэрофлот» и «Красэйр»

идеи

Первый этап коммерциализации космоса держался на шутниках, второй — на государственных агентствах. Сейчас в дело вступают прозаики бизнеса, что означает одно: на этот раз может и получиться

лаборатория

Компании тратят деньги на тренинги актерского мастерства, где их сотрудники изображают животных и декламируют стихи. Какую пользу бизнесу могут принести играющие менеджеры?

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

Секрет фирмы



Обновленный Opel Astra

Когда захватывает дух



Сделайте свой мир ярче, добавьте сильные эмоции и впечатления. Снаружи обновлённый Opel Astra поражает своими обтекаемыми формами. Но за эффектной внешностью скрывается нечто большее: новые двигатели мощностью от 90 до 240 л. с. превращают вождение в захватывающее дух удовольствие. Включите спортивный режим на приборной панели – и благодаря системе шасси IDS Plus характер движения автомобиля изменится на более динамичный и агрессивный.
Цена от \$16 990*.



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

www.opel.ru

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

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

