

Как Александр Лазуто лечит группу ОСТ от семейственности и прочих недугов с. 22

Почему Дмитрий Агарунов не борется с саботажем и считает конкуренцию полной глупостью с. 66

За что подчиненные лупят главу UTS Group Алексея Крылова дубинками с. 52

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№22 (205) 11.06 — 17.06.2007
www.sf-online.ru

\$3,9_{млн}

вложил основатель Google Сергей Брин в компанию своей жены. То, что кажется «свадебным подарком», может стать выходом Google на новый грандиозный рынок с. 43

НИЧЕГО НЕ ПОДДЕЛАЕШЬ

Что общего между водкой, грузовиком, телевизором и стройматериалами? Их подделывают. «Секрет фирмы» представляет несколько действенных способов борьбы с контрафактом с. 46



ISSN 1727-417-6



9 477172 741706

Infiniti M

Определяет приоритеты

VIP

Программа
привилегированного
обслуживания Infiniti



Infiniti M

Необычайно просторный салон мощного представительского седана поражает комфортом и вниманием к деталям отделки. Оригинальная контурная подсветка приборов Solar Eclipse и палисандровое дерево еще больше подчеркивают изысканность новой эстетики.

☎ 8 800 200 7077

www.infiniti.ru

Специальная кредитная программа INFINITI FINANCE*

Официальные дилеры Infiniti:

Москва: Genser (495) 788 9000, АвтоСпецЦентр на Ленинском (495) 101 1717;

Санкт-Петербург: Автопродикс (812) 448 1111

* Кредитная программа INFINITI предлагается в партнерстве с ЗАО ММБ (лицензия ЦБ РФ №1).



INFINITI



22

Все значимые направления бизнеса ОСТ возглавляли акционеры компании или их родственники, при этом взаимоотношения фирм были крайне запутанными

частная практика

22 РЕФОРМА СЕМЕЙНЫЙ ДОКТОР Подготовку к продаже одной из старейших частных водочных компаний владельцы группы ОСТ доверили экс-главе «Акрихина» Александру Лазуто. Новому гендиректору удалось излечить ОСТ от семейственности, но борьба с более серьезными недугами только начинается

28 АМБИЦИИ СТЫК В СТЫК Калининградская «КД-авиа» собирается создать на базе родного аэропорта международный хаб, который составит конкуренцию не только Шереметьево и Пулково, но и Франкфурту. Пока решить подобную задачу не удалось даже такому гиганту, как «Аэрофлот»

32 КОНКУРЕНЦИЯ НЕСЛАДКИЕ ПИЛЮЛИ Российский рынок лекарств растет быстрее, чем в других странах, — в основном за счет продаж дорогих препаратов. Но отечественные производители пока не могут извлечь из этого пользу: программа дополнительного лекарственного обеспечения оказалась для них палкой о двух концах

принципы

”Мы посвящаем работу самореализации. Конкуренция, взятие баррикад, победы-мобеды — я не собираюсь посвящать свою жизнь и жизнь сотрудников этой глупости”

Дмитрий Агарунов 66

в колонках

Каждый кассовый фильм уже давно стал корпорацией. Чьи акции вы бы купили — «Пиратов Карибского моря 3» или «28 недель спустя»?

Константин Бочарский 42

Есть разница между увеличением срока президентских полномочий и переизбранием на третий срок. Торг пошел. Возможно, запуски ракет и нагнетание страстей вокруг Ковыкты — лишь элементы этого торга

Александр Бирман 20

лаборатория

46 БОРЬБА С ПОДДЕЛКАМИ АБОРДАЖ-МЕНЕДЖМЕНТ Владельцы брендов находят действенные методы защиты от пиратства. Новинки сработают лишь в том случае, если бороться с причиной, а не со следствием

52 РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ШОУ БЕЗ МАСОК Компании тратят деньги на тренинги актерского мастерства, где сотрудники декламируют стихи и бьют друг друга палками. Какую пользу могут принести бизнесу играющие менеджеры?

56 БАНК РЕШЕНИЙ ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ автору майского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала

63 РЕЦЕНЗИЯ ПРОЧНЫЕ СВЯЗИ Призвав на помощь лягушек, Дарси Резак пытается доказать полезность networking и учит, как сформировать себе правильный «пруд», то есть круг общения



46

«Ни десять, ни одиннадцать степеней защиты упаковки не спасут продукт от пиратов. Мы пошли другим путем»

08 дневник наблюдений

Каковы численные потери туристического рынка от реформ, проводимых Федеральным агентством по туризму / Зачем Владимир Потанин разогревает рынок развлекательного телевидения / Кто испортил банкирам игру на рынке потребкредитования / Хватит ли Санкт-Петербургу денег на «Ленэнерго» / Почему распродается бренд «Жириновский» / По силам ли Сочи обогнать Пхенчхан и Зальцбург в олимпийской гонке / Как СМАРТС делают сговорчивее / Чем закончилось противостояние ВБД и «Юнимилка» на региональных молочных рынках / Почему сеть «Эльдорадо», пытаясь создать розничный формат, приближенный к Media Markt, нашла лишь ЭТО / Как компании приглашают звезд шоу-бизнеса на руководящие посты и чем это заканчивается

идеи

36 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ КОСМОС КАК ПРЕДЧУВСТВИЕ На инфраструктуре, построенной госкомпаниями, работает тот, кто сможет продать идею космоса рядовому потребителю

40 WOW Охранная карта / «Что-нибудь» с прохладцей / Мусорный бак для метких и ленивых / Люминесцентное белье

43 МЫСЛИ ГУГЛЕНИЕ ГЕНОМА \$3,9 млн, вложенные Google в компанию 23andMe, — «свадебный подарок» или шаг к сбору персонализированной информации о человечестве?

44 МЕТОДЫ ПРОКАТНЫЙ СТАН Основатель Meeting Tomorrow Майкл Эйтроуп скрестил бюро проката с курьерской службой FedEx и предложил услуги этого гибрида всему миру

45 СВОЯ ИГРА БИЗНЕС ЛЕДНИКОВОГО ПЕРИОДА Страсть к палеонтологии Федор Шидловский сумел превратить в компанию с оборотом \$3 млн

в блогах 43

Внутри компаний власть от производителей информации тоже переходит к потребителям. Топ-менеджерам придется бороться за свою аудиторию с помощью шокирующих e-mail или акций

Том Дэйвенпорт

06 почта 62 спроси Секрет фирмы

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

*Мне не нужно быть гигантом,
чтобы стать лидером.*

Вместе с SAP.



Растущим российским компаниям непросто
выстоять в конкурентной борьбе.

Любая ошибка обходится очень дорого.

Благодаря системе управления бизнесом
от SAP я могу быстро принимать верные решения
и всегда быть на шаг впереди конкурентов.

SAP – решение для лидеров!

Узнайте больше. www.sap.ru/sap

Реклама

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



Секрет фирмы

№ 22 (205) 11.06 — 17.06.2007

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 СВЕТЛАНА 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, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
 105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
 Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731, 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU
 Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
 Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
 © «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264.
 Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992
 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
 © ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«**Может, я чего-то не понял**, но экономика намерений у нас существует уже давно, и вряд ли стоит величать ее идеей будущего. Взять хотя бы ту же газету „Из рук в руки“ или ей подобную: публикуете объявление „Куплю автомобиль“ или „Куплю запчасти“, и все, осталось только ждать продавцов и фильтровать их предложения. Когда-то я разместил в интернете объявление о том, что хочу снять квартиру, так мне буквально через 15 минут начали наперебой звонить агенты и предлагать свои варианты. Понятное дело, все это было не совсем то, что я искал, но в конце концов один из них предложил-таки подходящий вариант. Конечно, далеко не всегда покупатель, высказавший свои пожелания, встретит адекватный интерес к своей персоне, но тут уж ничего не поделаешь».

Валентин Сумароков, Москва
 «Экономика намерений»
 сф №21(204) 04.06.2007

«**Я материалист до мозга костей** и никогда особо не верил, что маркетинг способен творить чудеса. Точнее, что затраты на маркетинг возвращаются. Подумаешь, налепили этикетку на бутылку или пачку чего-нибудь. Все равно если „что-нибудь“ есть, пить или употреблять иным образом невозможно, то слово на этикетке меня никак не заставит это сделать. Даже если такое слово я до этого миллион раз увидел в телевизоре. Например, я никогда не пойду покупать квас „Никола“. Потому что это не квас. Но результаты продаж напитка повергают меня в шок. Я точно знаю, что „Никола“ покупают не потому, что он вкусный, так как он невкусный. Значит, дело в идее. Вот пример торжества духа над материей. Ребята вырастили оазис в пустыне. Сколько таких пивных заводиков чахнет в России? Сотни, уверен. Все, что нужно, — яркая идея. Пафос скрашивается, правда, тем, что идею подсмотрели у Пелевина. Но ведь первыми подсмотрели!»

Петр Бочкарев, Нижний Тагил
 «Национальная закваска»
 сф №21(204) 04.06.2007

«**Честно говоря, я не вижу целесообразности**

в применении cafeteria plan. Социальная льгота — это то, что предлагает компания как нечто дополнительное (benefit) к возможности работать у себя. Задумайтесь: студент выбирает работу в McDonald's только потому, что там предоставляют бесплатный обед или из-за гибкого графика работы? Да и остальные не смотрят на список социальных льгот в первую очередь.

Кастомизация? Тогда почему нельзя взять деньги? Иногда это было бы лучшим вариантом — взять их и пойти к знакомому врачу, работающему в клинике, не охваченной контрактом со страховщиком. Или заплатить за обучение иностранному языку школе, которой ты доверяешь. В общем, я считаю, что обсуждаемая схема — очередная игрушка уважаемых мной эйчаров.

Повысить лояльность и мотивировать персонал можно более эффективными, хотя и менее эффективными с точки зрения PR способами. В первую очередь созданием здоровой, мотивирующей атмосферы в коллективе, внедрением и поддержанием внутрикорпоративных ценностей, разделяемых сотрудниками (а не только менеджментом и отделом персонала). И, наконец, созданием ежедневно действующего механизма признательности и поощрения за достигнутый сотрудником результат, да и просто за работу. Кстати, не в этом ли эффективная кастомизация?»

Андрей Лужкин, независимый консультант, Москва
 «Персональное меню»
 сф №20(203) 28.05.2007

Яркие решения для бизнеса



Оборудование сертифицировано. Услуги лицензированы. На правах рекламы.

Бизнес на всех парусах!

Партнерство с «Билайн» – это качественная связь и яркие решения, которые помогают своевременно получать всю необходимую информацию и уверенно вести бизнес к новым горизонтам.



Билайн™
сделай бизнес ярче

www.beeline.ru

дневник наблюдений

золотые слова → c12

кто кого → c13

три вопроса → c14

продолжение следует → c16

пять примеров → c18



Многие российские туроператоры
вмиг исчезли с курортных горизонтов

Реформа Федерального агентства по туризму (ФАТ), начавшаяся 1 июня, сократила число российских туроператоров. На сегодня — в шесть раз.

ТЕКСТ: дмитрий крюков

ФАТальное сокращение

«После отмены лицензирования 1 января этого года заниматься созданием турпродукта мог кто угодно, хоть продавец мороженого», — замечает топ-менеджер одной крупной туроператорской компании.

По оценкам экспертов, до 60% рынка приходится на долю всего 50 туроператоров. Общее же их число к началу 2007 года оценивалось в 10 тыс., хотя многие на самом деле туроператорами не являлись: не имели ни аккредитации при посольствах, ни договоров с отелями и авиакомпаниями. «Если начинались серьезные финансовые проблемы, такая мелкая фирма сразу же закрывалась. И единственная ответственность, которую она несла перед клиентами, — это 10 тыс. руб., по закону составляющих уставный фонд ООО», — рассказывает Андрей Игнатьев, председатель совета директоров BSI Group.

Однако 1 июня, с вступлением в силу поправок в закон «Об основах туристской деятельности», период безвластия закончился. Отныне все туроператоры должны быть включены в единый федеральный реестр. К оставшимся будут применены жесткие санкции: Минтранс готовит приказ, запрещающий авиакомпаниям заключать с такими туроператорами договоры на чартерную перевозку. Кроме того, с начала прошлой недели ряд консульств — например, Болгарии и Италии — уже перестал принимать документы от туроператоров, не успевших оформить свои отношения с ФАТ.

Попасть в реестр не так трудно: компания должна предоставить ФАТ банковскую гарантию или страховку на сумму 5 млн руб. для выездного и 500 тыс. руб. для внутреннего туризма. Учитывая, что средняя ставка страхования туроператорской ответственности колеблется в пределах 1,5–2,5%, турфирма, занимающаяся международным туризмом, должна была для этого заплатить страховщикам 75–150 тыс. руб., а работающая по России — всего 7,5–15 тыс. руб. Эти суммы вполне подъемны даже для небольших компаний. По мнению пресс-секретаря ФАТ Дениса Лазарева, проблема могла возникнуть лишь в том случае, если компания вела «серую» бухгалтерию. «Банки и страховые компании принимают решение на основании прибыли турфирмы. А когда она несколько лет работает и постоянно находится в минусе, то гарантом за нее выступать не хочется», — поясняет Лазарев.

Однако на 6 июня в реестр успели попасть всего 1533 компании. По словам Татьяны Божко, пресс-секретаря ENIT (Национального управления Италии по туризму), среди работавших с итальянским консульством туроператоров доля «опоздавших» составляет около 20%. Дело в том, что, хотя на подачу документов для вступления в реестр давалось два месяца, а рассматривать их ФАТ обещало в течение пяти дней, до сих пор в агентстве зависло свыше 600 заявок. «Мы долго выбирали, получить ли фингарантию в банке или застраховать свою ответственность, поэтому отправили документы 15–17 мая», — описывает типичную ситуацию заместитель гендиректора компании „DSBW Tours континент“ Олег Балакирев. — Они были рассмотрены до 31 числа, но ФАТ попросило нас исправить небольшую неточность — и в реестр мы до сих пор не включены».

Впрочем, объем заявок на оформление виз существенно не уменьшился: не попавшие в реестр туроператоры все-таки изыскивали в административной системе лазейку. «Чтобы занести в посольства документы своих туристов, они договариваются с другими компаниями, которые уже есть в реестре», — замечает представитель одного из операторов болгарского направления. — К нам уже обратилась одна фирма, с которой у нас хорошие отношения». Подобная практика нелегальна, зато помогает отправить на отдых туристов, чей отпуск оказался под угрозой из-за реформы ФАТ. □

Кредиты для малого и среднего бизнеса в ассортименте:



Казалось бы, «Микро» и «Малый», а какая очередь!



«Микро» и «Малый» — наиболее популярные недорогие кредиты МДМ-Банка для малого и среднего бизнеса.

Мы выдаем их на длительный срок под залог любого имущества, в том числе приобретаемого оборудования и недвижимости.

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

Вам не придется долго ждать.



Холдинг «Проф-медиа» продолжает скупку развлекательных телеканалов, разогревая рынок. В результате следующие покупки могут обойтись ему еще дороже. ТЕКСТ: ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

Потанин на разогреве

На прошлой неделе крупнейший в России частный медиахолдинг «Проф-медиа» купил за \$360 млн 100% акций компании Wayfarer Media Limited, владеющей телеканалами «MTV Россия» и «VH1 Россия». Продавцами выступили компания Viacom, которой принадлежали 53% акций канала, фонд Russia Partners (42%) и ЕБРР (5%).

В последнее время принадлежащий Владимиру Потанину холдинг «Проф-медиа» проявляет на телерынке невероятную активность. В 2006 году он купил сразу три телеканала: ТВЗ, Rambler TV и «2x2». «„Проф-медиа“ собирает последние доступные активы, оставшиеся на медийном рынке», — считает управляющий партнер Delta Private Equity Partners Кирилл Дмитриев.

Канал «MTV Россия» был создан в 1998 году компанией Russia Partners, а в 1999-м его контрольный пакет перешел к медийной корпорации Viacom, владеющей американским MTV. Теперь спустя восемь лет Russia Partners выступила инициатором продажи телеканала: по словам участников рынка, она давно хотела избавиться от «MTV Россия», поскольку он был для нее непрофильным активом. По данным **СФ**, у Russia Partners с Viacom было соглашение о том, что если фонд захочет продать свои акции, то же самое придется сделать и Viacom. Косвенно эту версию подтвердили в Viacom. «Russia Partners сообщила нам, что собирается реализовать свои инвестиции в „MTV Россия“, — объясняет вице-президент Viacom Келли Макэндрю. — А мы всегда старались действовать совместно с нашим партнером». В связи со сделкой Viacom намерена существенно изменить свою стратегию на российском рынке. «У нас сохранится весьма ощутимое присутствие в России, поскольку теперь мы начнем здесь продавать лицензионные программы», — говорит Келли Макэндрю.

«MTV Россия» занимает довольно прочные позиции среди молодежной аудитории: по данным TNS Gallup Media, в 2006 году на долю канала приходилось 2,6% зрителей в сегменте 11–34 года. Но также это и весьма неоднозначный актив с множеством проблем. Главная состоит в том, что его аудитория довольно узка: среднесуточная доля канала по России, согласно данным TNS Gallup, лишь около 1%. К тому же ее нельзя назвать самой платежеспособной: значительную часть дохода MTV составляют SMS-голосования, а не прямая реклама.

В последние несколько лет MTV пытался избавиться от имиджа канала, который «просто крутит клипы», за счет расширения линейки продуктов. Например, в 2005 году канал запустил собственный молодежный сериал «Клуб», оказавшийся довольно успешным. Однако эти меры пока не принесли результата: «MTV Россия» не только не смог догнать по дневной аудитории «Муз-ТВ», но еще сильнее отстал от своего основного конкурента.

Как заявили **СФ** в компании «Проф-медиа», сейчас рассматривается несколько вариантов расширения целевой аудитории «MTV Россия». Однако на серьезные изменения телеканалу рассчитывать не приходится: в соответствии с условиями лицензии «Проф-медиа» не имеет права менять его концепцию еще в течение двух лет. «„Проф-медиа“ надеется на какую-то синергию MTV с издательскими и интернет-акти-

вами холдинга», — говорит Кирилл Дмитриев. — Но пока эта стратегия непонятна рынку». Тем не менее, как полагает директор по телеизмерениям TNS Gallup Media Александр Костюк, как минимум возможности «Проф-медиа» позволят телеканалу увеличить технический охват вещания.

Впрочем, один эффект от очередной покупки «Проф-медиа» уже очевиден: постоянными финансовыми вливаниями компания сильно разогрела телерынок, сыграв на руку остальным телеканалам. «При оценке стоимости телеканала аудиторы опираются на прецеденты», — поясняет Александр Костюк. — А здесь мы видим сразу несколько выгодных для телеканалов сделок за короткий срок». По некоторым сведениям, даже в этой сделке владельцы MTV рассчитывали получить еще больше, оценивая канал не дешевле, чем ТВЗ, который «Проф-медиа» в прошлом году купил за \$550 млн, однако и получившийся результат не вызвал у них разочарования. «Мы очень довольны продажей», — заявила **СФ** Келли Макэндрю. — «Проф-медиа» — это идеальный стратегический инвестор». □

Основная концепция «MTV Россия» не будет меняться еще два года



Forever London Since 1820

BEEFEATER[®]

LONDON



Лицензия №466/352 от 13.07.2006 на правах рекламы

www.beefeatergin.com

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

золотые слова

Алексей Симановский,
директор департа-
мента банковского
регулирования
и надзора ЦБ РФ
→

”

Вопрос о переносе вступления в силу положения о раскрытии эффективности ставок по потребкредитам не стоит”

Банкиры надеялись сделать с этим положением хоть что-нибудь — убрать из него часть комиссий и сборов, перенести сроки. Но все испортили сами же финансисты: банк «Русский стандарт», к которому было больше всего нареканий, запустил рекламную кампанию в связи с раскрытием ставок. После этого слова остальных о сложности подобного шага резко потеряли в весе.

Александр Чистяков,
первый зампре-
дседателя Феде-
ральной сетевой
компании
→

”

РАО ЕЭС оценило «Ленэнерго» в 22–35 млрд руб.”

Переговоры о покупке Санкт-Петербургом блокпакета городской энергетической компании длились много лет. На 2007 год в бюджете для этого зарезервированы 3 млрд руб.; еще 4,5 млрд руб. город готов внести сетевыми активами. Предполагаемые затраты соответствуют оценке «Ленэнерго» лишь в 30 млрд руб., что совпадает с ее биржевой капитализацией. Если компанию оценят по верхней планке, городу может не хватить денег на сделку.



ВАЛЕРИЙ ЛЕВИТИН

Владимир Жириновский решился выпустить из рук святое — право на использование «фамилии, подписи, портрета и герба»

Товарный знак «Жириновский» выставлен на продажу — под выборы за него рассчитывают собрать в общей сложности 113,7 млн руб. Есть вероятность, что покупатели найдутся.

ТЕКСТ: ярослав пархоменко

Золото партии

Предложение о продаже прав на использование имени скандального политика появилось на прошлой неделе на сайтах посредников — фирмы Z&G и патентного поверенного Андрея Кудаква. Владелец брэнда, фирма «Голдер», явно рассчитывает на рост интереса к «политической» марке в преддверии выборов.

В большинстве классов товаров «Жириновский» сейчас оценен в пределах от 2,5 млн до 12,9 млн руб. По классу алкоголя просят 77,3 млн руб. По словам Андрея Кудаква, владелец марки консультировался с представителями водочной индустрии, и они сочли цену обоснованной. «Штучный товар, потому и цена немалая», — пояснил Кудаква. — Это единственный вариант для серьезного выхода на рынок без больших рекламных затрат».

Водочная карьера руководителя ЛДПР началась еще в 1994 году — тогда рейтинг Владимира Жириновского был достаточно высок, и лицензию на разлив водки с его именем купили сразу несколько заводов. Однако за 13 лет было разлито лишь 30 млн бутылок — меньше, чем произвел бы любой мелкий региональный завод. Последним в феврале текущего года выпуск этой водки прекратил подмосковный «Амтел».

Также среди «Жириновских» были замечены одеколон, туалетная вода, сигареты и даже майонез, однако объемы их производства не сообщаются. «Для того чтобы брэнд „заиграл“, политик должен быть на пике популярности», — считает представитель группы компаний «Русский алкоголь» Александр Коровка. — «Жириновский» без рекламной поддержки мало на что может рассчитывать». Для сравнения: немало марок, известных не менее, чем «Жириновский», предлагается сейчас, например на сайте www.brandmarket.ru. Однако стоят они в основном в пределах \$3–5 тыс. Хотя, скажем, у марки «Дед Мороз» пики популярности случаются ежегодно, а не перед выборами.

Впрочем, некоторые специалисты полагают, что вложения в «Жириновского» все-таки привлекут аудиторию. «Это может быть интересно производителю со слабым маркетингом, неспособному создать собственный брэнд», — предполагает управляющий директор BrandLab Александр Еременко. — Кое-какие продажи он обеспечит и в пяти-десятилетней перспективе „отобьет“ \$3 млн, что просят за водочную марку». По его мнению, интерес способны вызвать и другие товарные категории: «Можно сделать набор „Жириновский“, например, из хозяйственного мыла, спортивного костюма, тапочек и пачки чая. Вполне вероятно, что на него найдется спрос в глубинке». □

кто кого

Сочи отдыхает

Оценочная комиссия МОК признала Сочи аутсайдером в борьбе за проведение зимней Олимпиады 2014 года. У Сочи остался месяц, чтобы обогнать лидеров.

текст: оксана царевская

На прошлой неделе оценочная комиссия МОК рассмотрела трех оставшихся претендентов на проведение зимней Олимпиады 2014 года. У каждого из них есть свои недостатки. Например, у австрийского Зальцбурга слабо развита гостиничная инфраструктура, что в свое время признавал даже президент Международной федерации лыжного спорта Жанфранко Каспер. А президент Олимпийского комитета России Леонид Тягачев также отметил в прессе, что МОК не доволен реакцией Австрии на скандал с допингом, возникший на Олимпиаде-2006 с группой австрийских лыжников. Второй претендент, южнокорейский Пхенчхан, по словам Тягачева, проигрывает Сочи по горнолыжным трассам: у наших перепад высот на 170 м больше.

Тем не менее заявки Пхенчхана и Зальцбурга получили «отлично», а сочинская — просто «очень хорошо». Основная претензия к российскому проекту — степень готовности, а вернее, неготовности к Олимпиаде. Из заявленных 11 сооружений пока есть только четыре, и сроки, требуемые на возведение оставшихся, комиссии оптимизма не внушают.

В итоге под вопросом оказывается почти 60% из 314 млрд руб. инвестиций, запланированных согласно целевой программе «Развитие Сочи как горноклиматического курорта (2006–2014 годы)»: в случае отказа МОК только государственные ассигнования будут сокращены на 130 млрд руб. Не замедлят отреагировать и частные инвесторы. Разумеется, для некоторых из них, уже имеющих бизнес в Сочи, мало что изменится. «Мы инвестируем \$100 млн независимо от того, выиграет Сочи Олимпиаду или нет», — говорит Петр Федин, председатель правления компании «Альпика-сервис», развивающей горнолыжный курорт Красная Поляна. Однако эта сумма — мизер по сравнению с планами других инвесторов, в числе которых «Газпром», «Интеррос», «Базэл», РАИнКо и Нацбизнесбанк. До сих пор предполагалось, что они вложат в развитие Сочи более трети заявленной суммы — 119 млрд руб. Но если МОК отдаст предпочтение Пхенчхану или Зальцбургу, то, согласно официальному прогнозу, объем частных инвестиций вряд ли превысит 58 млрд руб.

Однако Россия пока не теряет надежды донести до МОК все преимущества Сочи. «Отчет не ставит итоговых оценок городам-кандидатам, а только описывает их по различным критериям», — говорит генеральный директор заявочного комитета Дмитрий Чернышенко. — Интрига сохраняется до самого голосования на сессии МОК в Гватемале 4 июля».

Прокуратура обвинила владельца сотового оператора СМАРТС Геннадия Кирюшина в нарушении сразу четырех статей УК. В СМАРТС инцидент считают частью затянувшейся рейдерской войны. текст: павел куликов

Непонятливый СМАРТС

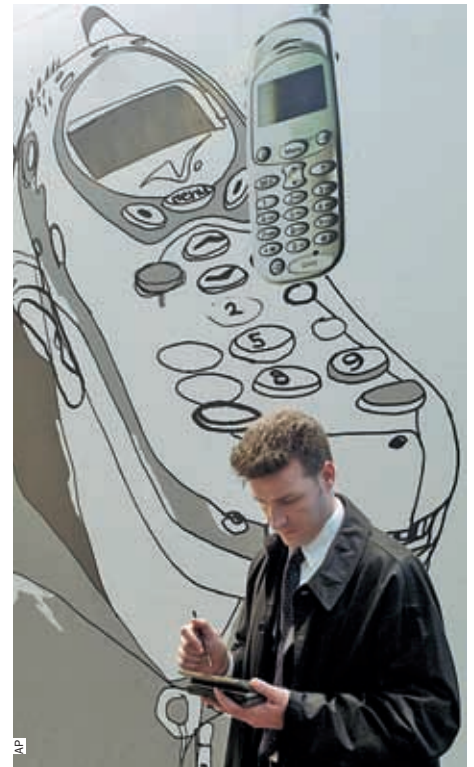
Через скандалов вокруг самарского оператора СМАРТС не прекращается: на прошлой неделе Басманная прокуратура Москвы предъявила обвинение Геннадию Кирюшину, контролирующему более 80% акций компании. Его обвиняют в мошенничестве, незаконном предпринимательстве и легализации крупных денежных средств. Дело Кирюшина в СМАРТС называют «агонией рейдеров»: еще с 2005 года на долю в СМАРТС претендует инвестгруппа «Сигма». Вначале «Сигма» называла себя собственником 0,125% акций оператора и на этом основании претендовала на преимущественное право выкупа еще 20%. Затем «Сигма» заявила о выкупе кредита во Внешэкономбанке, который СМАРТС получил под залог опять-таки 25% акций. В какой-то момент общий объем претензий группы достиг 97% акций СМАРТС. Однако к маю 2007 года «Сигма» проиграла все иски.

Поводом для нового обвинения стала эксплуатация девяти базовых станций без полного пакета разрешительных документов. «Такие вещи происходят не по вине операторов», — считает генеральный директор СМАРТС Андрей Гирев. — Вместо положенных 120 дней на

получение разрешений иногда уходит один-два года». Сейчас, как рассказывает Гирев, необходимые разрешения его компанией получены, а штрафы уплачены.

По его словам, эти уголовные дела были заведены еще в ходе конфликта с «Сигмой» — просто какое-то время им не давали ход. Гирев утверждает, что после проигрыша в суде представители «Сигмы» потребовали от него отступных и, услышав отказ, добавили: «За решеткой будете сговорчивее». Недавно, когда стало известно о начале переговоров Кирюшина с новым инвестором, имя которого не раскрывается, обвинения тут же были предъявлены. Комментарий «Сигмы» на момент отправки номера в печать получить не удалось.

В результате конфликта реальная стоимость СМАРТС, по рыночным меркам оценивавшегося в \$750 млн, уже упала в несколько раз и, по мнению экспертов, может упасть почти до нуля. «Основной актив СМАРТС — клиентская база, которая пока не вовлечена в конфликт и может интересовать практически любого участника рынка», — говорит Сергей Усачев, директор практики M&A компании «Дельта менеджмент». — Оптимальный вариант — продать ее как можно скорее». □



Перспектива поглощения, нависшая над СМАРТС, становится все отчетливее

три вопроса

Почему группа «Синергия» не пожалела около \$40 млн на средний подмосковный водочный завод, рассказал председатель правления компании Александр Мечетин.



«Секрет фирмы»: Чем вам приглянулся завод «Традиции качества»?

Александр Мечетин: Сказались два аспекта — интересный брэнд «Беленькая» в среднем ценовом сегменте и хорошее техническое состояние предприятия. Сейчас у нас неплохие продажи водки «Белуга» в премиальном сегменте и «Русский лед» — в субпремиальном, а в среднем были только локальные марки.

СФ: Но ведь пока «Беленькая» занимает лишь 2% рынка — не так уж много для национального проекта?

АМ: В ближайшие шесть месяцев должен пройти рестайлинг марки, а затем мы планируем провести массивную рекламную кампанию брэнда «Беленькая», на которую собираемся потратить не менее \$10 млн. И в результате рассчитываем удвоить ее производство.

СФ: Но тогда «Беленькая» войдет в топ-5 рынка — для этого вам придется разливать ее и на других заводах?

АМ: Конечно. Для начала мы хотим развернуть ее производство на наших заводах в Кемерове и на Дальнем Востоке. Одновременно с этим в Подмосковье начнется выпуск водки «Русский лед», что удобно с точки зрения логистики.



Виктор Вексельберг покажет российским ДЗЗам еще невиданную ими энергетику

Российские олигархи всерьез увлеклись альтернативной энергетикой. Правда, пока они предпочитают обкатывать передовые технологии в Европе и США. **ТЕКСТ:** николай гришин

ЖКХ альтернативной ориентации

На прошлой неделе стало известно, что компания Energie Holding Sachsen (EHS), основанная Виктором Вексельбергом, участвует в тендере на покупку 49,9% акций коммунального оператора немецкого Лейпцига — Stadtwerke Leipzig.

Еще в начале 2007 года «Ренова» Виктора Вексельберга зарегистрировала в Швейцарии компанию Avelar Energy с целью скупки производителей ветряной, солнечной и биоэнергии. Она уже приобрела итальянского энерготрейдера Energetic Source. Всего же за пять лет «Ренова» собирается потратить на альтернативную энергетику в Европе \$1 млрд. Интерес объясняется просто: к 2020 году Евросоюз намерен увеличить долю энергии, получаемой из альтернативных источников, с нынешних 7% до 13%. И капитализация этих активов, вероятно, взлетит в несколько раз.

Теперь «Ренова» может стать не только поставщиком альтернативной энергии, но и ее потребителем. Stadtwerke Leipzig занимается поставками энергоресурсов и управляет телекоммуникационной сетью в Лейпциге, а также владеет долями в энергетических предприятиях Польши, Болгарии и Литвы. EHS уже вышла во второй тур тендера и имеет серьезные шансы на победу. Сумма сделки составит около 500 млн евро. «Передача коммунальных активов иностранным компаниям довольно распространена за рубежом», — говорит генеральный директор Института экономики ЖКХ Игорь Бычковский. — ЖКХ в Европе — это стабильный и устойчивый бизнес, позволяющий работать с рентабельностью 3–5%.

Вряд ли такая маржа может заинтересовать «Ренову», привыкшую иметь дело с гораздо более прибыльными активами. Однако задумка и не в этом. «Ренове» принадлежит 75% компании «Российские коммунальные системы», обслуживающей коммунальное хозяйство в 12 регионах. «В России альтернативная энергетика не особенно актуальна, но ситуация изменится уже через несколько лет», — объясняет представитель «Реновы» Андрей Шторх. — И тогда мы сможем перенести технологии, обкатанные в Европе, в российское ЖКХ».

Видимо, соображения Вексельберга разделяют и другие российские миллиардеры. Так, после раздела «Интерроса» Михаилу Прохорову отойдут 17,5% ведущего мирового производителя оборудования для водородной энергетики Plug Power. А на днях бизнесмен объявил о создании инвестиционного фонда «Онэксим», среди приоритетов которого также значится развитие водородной энергетики. □

После двух лет переговоров «Юнимилк» уступил блокпакет Обнинского молочного завода своему главному конкуренту — компании «Вимм-Билль-Данн».

ТЕКСТ: ВЛАД ГРИНКЕВИЧ

Долгая покупка

На прошлой неделе «Вимм-Билль-Данн» (ВБД) выкупил у «Юнимилка» 30,12% акций Обнинского завода.

По оценке участников рынка, сумма сделки невелика — около \$5,5 млн (все предприятие оценивается примерно в \$18–20 млн), однако речь идет о крупнейшем игроке на молочном рынке Калужской области, перерабатывающем примерно 120 тонн молока в сутки. Обнинский завод считается одним из лучших в отрасли. «Это хороший завод с высоким качеством продукции», — говорит исполнительный директор Российского союза предприятий молочной отрасли Владимир Лабинов. — Его продукция узнаваема и не особо нуждается в рекламной поддержке».

По словам представителя ВБД Антона Сарайкина, покупка миноритарного пакета вписывается в планы компании по консолидации молоч-

ных активов. Напомним, в конце прошлого года руководство «Вимм-Билль-Данна» заявляло, что намерено превратить все свои «дочки» в филиалы. А это предполагало в том числе и выкуп акций дочерних предприятий у миноритариев.

Борьба за завод между двумя молочными гигантами началась еще в 2005 году — тогда «Юнимилку» удалось выкупить у менеджмента и трудового коллектива 30% акций предприятия. Но вскоре ВБД увел лакомый актив буквально из-под носа конкурента: еще в феврале 2005 года он приобрел около 5% акций Обнинского молокозавода, а затем довел свою долю до 60,33%. Такая неопределенная ситуация затянулась на два года.

За это время «Юнимилк» успел скупить 22 молокозавода по всей России — только за 2006 год его производственную базу пополнили сразу 14 предприятий, обошедшихся,

по мнению участников рынка, примерно в \$150–170 млн. И уже в начале 2007 года руководство холдинга начало говорить о намерении приостановить экстенсивный рост и заняться приведением активов в порядок. Однако в апреле этого года «Юнимилк» решился на еще одну, самую крупную покупку — за \$100 млн купил у татарского холдинга «Красный Восток» комбинат «Эдельвейс» мощностью 1000 тонн молока в сутки.

В этой ситуации миноритарный пакет Обнинского завода, причем без надежды обрести контроль над предприятием, означал для «Юнимилка» скорее лишние хлопоты. Как полагают участники рынка, к началу 2007 года продажа блокпакета стала лишь вопросом времени. «Теперь ВБД получил абсолютный контроль над заводом, а «Юнимилк» избавился от ненужных активов», — считает Владимир Лабинов. □

Новый взгляд на ипотеку

В настоящее время ипотечное кредитование на российском рынке воспринимается как дело довольно обычное, но дорогостоящее и хлопотное. При этом на фоне множества предложений от различных банков далеко не каждый человек может рассчитывать на банковский кредит для приобретения новой квартиры под залог. Даже среди тех, кто имеет квартиры, далеко не каждый может позволить себе приобрести более комфортабельное жилье.

Сейчас появился новый уникальный продукт, позволяющий задействовать в этом сегменте слои населения, которые раньше даже не задумывались об ипотеке, и совершенно меняющий традиционный взгляд на ипотечное кредитование. Программа «Ипотека без накоплений» — все включено!», позволяющая физическим лицам улучшить свои жилищные условия без первоначальных денежных взносов, длительной подготовки документации, а также огромных переплат, была разработана МИАН-агентство недвижимости совместно с КБ «СДМ-БАНК» и стартовала 21 мая.

«Программа предполагает беспрецедентные льготы — целый комплекс специальных предложений и бонусов, как от СДМ-БАНКа, так и от МИАН, таким образом, еще раз оправдывая свое название: «включено» действительно все», — комментирует Елена Бармина, директор Департамента территориальных отделений, МИАН-агентство недвижимости.

Данная программа, прежде всего, ориентирована на клиентов, планирующих улучшить свои жилищные условия за счет продажи имеющейся недвижимости, которая пойдет в зачет стоимости приобретаемой квартиры.

Уникальность программы состоит в том, что все значительные накладные расходы, возникающие при использовании стандартной ипотечной программы, такие как выплаты на страхование объекта, оценка недвижимости, комиссия на риэлторские услуги плюс комиссия банку закладываются в размер кредита и не оплачиваются заемщиком непосредственно. Ипотечный кредит оформляется на разницу в цене между старой и новой квартирой, а ставка по данной программе на полпроцента ниже общерыночной. При этом срок по кредиту будет стандартный — до 25 лет. При выборе нового жилья ориентироваться клиенту приходится исключительно на собственные пожелания и величину ежемесячного взноса по кредиту. МИАН-агентство и СДМ-БАНК постарались максимально облегчить условия для потребителей. К примеру, МИАН будет предоставлять полный комплекс риэлторских услуг: от подбора подходящих квартир до содействия в сборе необходимых документов, в том числе и для оформления ипотеки. СДМ-БАНК, в свою очередь, обеспечивает льготные условия кредитования: оперативную оценку платежеспособности клиента, которая займет от 2 до 3 дней,

снижение на 50% комиссии за выдачу кредита, а также возможность получения наличных денежных средств без комиссии, что может обеспечить экономию до 0,5% от стоимости квартиры. Дополнительным преимуществом для заемщика является разветвленная сеть территориальных отделений и терминалов СДМ-БАНКа, что облегчает внесение ежемесячных платежей. Для многих клиентов важным является тот факт, что все значительные выплаты, которые непременно сопровождают сделки купли/продажи, также распределены на длительный срок, что избавляет от необходимости копить средства или брать дополнительный кредит. Кроме того, целый комплекс перечисленных льгот позволяет значительно сэкономить.

Дмитрий Осипов, заместитель председателя правления СДМ-БАНКа, не сомневается, что данный продукт будет весьма востребован клиентами. Он отмечает, что «программа очень проста и удобна, предоставляет уникальную возможность без первоначальных накоплений улучшить свои жилищные условия, получив комплексную услугу, удобство оформления документации и, конечно, возможность использовать имеющуюся в собственности недвижимость в качестве финансового актива».

КБ "СДМ-БАНК" (ОАО)

на правах рекламы

«Все просто: не можешь делать лучше, делай то, что уже сделали до тебя. Такая вот диспозиция»

СФ №16/2006, стр. 26-31



Владельцу «Эльдорадо» Игорю Яковлеву опять не удалось создать розничный формат, приближенный к магазинам Media Markt. ЭТО становится нишевым электронным ритейлером. **ТЕКСТ:** павел куликов

ЭТО вам не то

Есть люди, которым доходы позволяют делать выбор, но для них все равно остается важным лучшее ценовое предложение. Этим рыночным трендом руководствовался Яковлев, когда в апреле 2006-го стал пересматривать стратегию сети «Эльдорадо» — открывать магазины большей площади и расширять количество ассортиментных позиций. К изменениям Яковлева подстегивала угроза со стороны сети Media Markt — «главного конкурента на ближайшие пять лет». В то время он еще даже не появился в России. Но владелец «Эльдорадо» предвосхитил его появление, выкрасив свои магазины в корпоративные цвета конкурента. Изменение формата магазинов тоже было попыткой стать как Media Markt, сочетающий низкие цены и широкий ассортимент.

С имеющимися у «Эльдорадо» торговыми площадями создать аналог сети Media Markt не получилось: они были слишком неоднородными, иногда менее 500 кв. метров. Тогда владелец компании решил развивать сразу два формата — похожими на магазины конкурента должны были стать крупноформатные магазины ЭТО. О запуске нового розничного проекта «Эльдорадо» объявила в июне 2006 года.

Какими должны быть магазины ЭТО, в «Эльдорадо» решили не сразу, поэтому развитие сети затянулось. Компания обещала открыть 50 таких точек к концу 2007 года, но пока открыты всего шесть. Мешал кадровый кризис. Концепция сети родилась лишь когда Яковлев сделал ставку на выходца из Media Markt. На днях проект возглавил бывший операционный директор российского Media Markt **Бернд Ланг**, и это уже четвертый топ-менеджер, который берет на себя задачу развития сети.

Главным нововведением Ланга станет изменение ценовой политики ЭТО. Раньше сеть позиционировалась в более высоком ценовом сегменте, чем «Эльдорадо». Теперь торговая маржа

ИСТОРИЯ ВОПРОСА В апреле 2006 года владелец сети «Эльдорадо» Игорь Яковлев сменил желто-синюю вывеску на своих магазинах на красную. Смена цветов не только была попыткой «перехватить» корпоративные цвета компании Media Markt, она символизировала отход от концепции дискаунтера. «Эльдорадо» расширила ассортимент средних по цене и дорогих товаров и перестала открывать магазины площадью меньше 2,5 тыс. кв. м. Яковлев решил привлечь в «Эльдорадо» требовательную аудиторию. Но уже через два месяца передумал и создал для нее отдельный проект — сеть магазинов крупного формата ЭТО.



У «Эльдорадо» так и не получилось походить на Media Markt

в обеих сетях Яковлева сравняется. «Соперничество заставит оба брэнда постоянно держаться в тонусе и продолжать интенсивно развиваться», — говорит он. Но соперничества как такового не будет. По информации пресс-службы компании, в ЭТО изменится ассортимент: «Акцент будет сделан на высокотехнологичные устройства, особенно на категорию new media». В «Эльдорадо» же будет продаваться техника попроще. Похоже, ЭТО переходит в категорию нишевого ритейла. Об этом говорят и новые планы по открытию точек: до конца года откроются всего лишь три магазина ЭТО. А в 2008 году минимум 10 магазинов.

Развивать ЭТО по-настоящему имеет смысл, если британская компания DSG International (Dixons) воспользуется опционом на покупку «Эльдорадо». По условиям заключенного в 2005 году соглашения DSG имеет право выкупить контрольный пакет «Эльдорадо» до 2011 года, исходя из оценки \$1,9 млрд. Видимо, на этот случай в «Эльдорадо» вскоре собираются выделить сеть в независимую структуру. А высокотехнологичный ассортимент сегодняшних магазинов ЭТО к 2011 году, скорее всего, перейдет в разряд массмаркета. Пока вторую сеть Игорь Яковлев может позволить себе иметь на всякий случай. **СФ**

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

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

3. ПОКУПКА ВАЛЮТЫ – МОЖНО ПОТЕРЯТЬ НА КУРСЕ.

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

157,91%* ЗА ДВА ГОДА. А ЧТО, ПРИНЦИП

ПРОСТОЙ: «ДЕНЬГИ К ДЕНЬГАМ».

ВОПРОСОВ НЕ ОСТАЛОСЬ.

ВЗГЛЯДЫ НА БУДУЩЕЕ



ПАЕВЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ФОНДЫ

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

Телефон в Москве

510-15-15

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

реклама

Когда бизнес превращался в шоу

Компании охотно приглашают звезд шоу-бизнеса и спорта на руководящие посты, рассчитывая на их капитал и известность. Но шоу не всегда идет на пользу бизнесу.



PHOTOXPRESS.RU

№ 1 Возрождение председателя.

29 июня годовое собрание акционеров банка «Возрождение» выберет новый совет директоров. Среди 12 предложенных кандидатур оказался известный режиссер и продюсер **Никита Михалков** (на фото). Поскольку вакантных мест тоже 12, престижный пост деятеля культуры фактически обеспечен. Михалков уже занимал высокие должности в компаниях. В начале 2000-х он был председателем совета директоров ГК «Никос», объединявшей ряд химических заводов России. Правда, во время его правления группа терпела убытки и вскоре после его ухода в 2005-м перешла под управление британской Nikochem. В настоящий момент Михалков возглавляет студию «Тритэ» и сеть многозальных кинотеатров «Синема-парк» (20% ее принадлежит все той же «Тритэ», 80% — «Проф-медиа»). Пока медийные проекты режиссера выглядят успешнее: в ближайшее время «Синема-парк» планирует открыть 12 новых кинотеатров. □

№ 2 **Номинальный банкир.** Михалков далеко не первый представитель шоу-бизнеса, отметившийся в банковской сфере. Певец Валерий Меладзе уже четыре года входит в состав совета директоров Инвестиционного торгового банка (ИТБ, согласно рейтингу портала Banki.ru, занимает 86-е место по активам среди банков России). В круг интересов Меладзе входят инвестиционные проекты в области землевладения и строительства. По неофициальным данным, певец и банк совместно владеют несколькими участками в Подмоскovie общей стоимостью \$5–6 млн. Любопытно, что еще одним членом совета директоров ИТБ является экс-министр иностранных дел РФ Андрей Козырев. □

Многоходовая комбинация.

№ Рекордсменом по опыту работы в банках является экс-чемпион мира по шахматам Анатолий Карпов. Впервые его пригласили в совет директоров Мосбизнесбанка еще в 1989 году. Затем он проработал в банке «Актив», где, как утверждает, «защищал интересы акционеров, но не принимал участия в повседневной деятельности» и откуда ушел, когда владельцы не поделили бизнес. Наконец, Карпов успел поработать в Федеральном промышленном банке до тех пор, пока в 2004 году банк не купил бывший владелец «Евразхолдинга» Олег Бойко. □

Многоликий «Гудвин».

№ Участник известного бард-дуэта «Иваси» Георгий Васильев совмещает эстрадную карьеру с бизнесом уже почти 20 лет. Он начинал с создания научно-технического кооператива, затем был избран председателем Октябрьского райисполкома Москвы, где занимался либерализацией правил регистрации фирм. В 1991 году Васильев стал президентом Московской товарной биржи, которая первой в России начала фьючерсные торги. В 1993-м бард работал в аффилированной с АФК «Система» ИК «Росико», где занимался развитием направления сотовой связи, а затем перешел в «Вымпелком». В настоящий момент Васильев возглавляет телекоммуникационный концерн «Гудвин». Его оборудование используется 120 операторами в России и СНГ. □

Магнат-комик.

№ Есть и обратные примеры — когда бизнесмены примеряют на себя роль шоуменов. В 1993 году американский строительный магнат **Дональд Трамп** (на фото; занимает 278-е место в рейтинге Forbes за 2006 год с состоянием \$2,6 млрд) в качестве приглашенной звезды снялся в комедийном сериале «Няня». Правда, дела Трампа в бизнесе в тот момент напоминали скорее драму. Над бизнесменом висел долг \$9,8 млрд, занятых им для строительства сети казино. □





ЛАЗЕРНАЯ ПЕЧАТЬ HP ДОСТУПНА КАЖДОМУ!

Правильное решение – залог успеха!

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

С новыми монохромными принтерами HP вам доступно всё!



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



HP LASERJET P2015
Компактный монохромный лазерный принтер с увеличенной производительностью.



HP LASERJET P3005
Высокоскоростной надёжный монохромный лазерный принтер.



Retail Partner



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

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

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

версии **АЛЕКСАНДРА бирмана**

Но вот парадокс. После очередных откровений Путина биржа оцепенела. Взлетов котировок не было. Однако не было и падений”

Молчание Махатм

В преддверии саммита G8 российские руководители любят вспоминать о лидерах национально-освободительных движений. В прошлом году заместитель главы президентской администрации Владислав Сурков рекламировал Че Гевару. А теперь президент Владимир Путин объявил истинным мерилем демократии Махатму Ганди. Казалось бы, такой «антиимпериализм» не идет на пользу России, которая сама далеко не всегда была «союзом братских народов». Ведь имам Шамиль, хан Кучум или гетман Мазепа тоже могут стать для кого-то примерами для подражания. Не говоря уже о том, что продолжение «обмена любезностями» с Западом вредит отечественному фондовому рынку, показавшему с начала года наихудшие показатели среди так называемых стран BRIC (группа, объединяющая Бразилию, Россию, Индию и Китай).

Но вот парадокс. После очередных откровений Путина биржа оцепенела. Взлетов котировок не было. Однако не было и падений. Хотя, по идее, новый обвал на китайском рынке должен был вызвать соответствующую реакцию на российских площадках. Да и рассуждения главы государства о целесообразности продления срока президентских полномочий не могли прибавить оптимизма инвесторам. Если, конечно, предположить, что фондовые управляющие все сплошь «демократы чистой воды» и сторонники незыблемости конституционных норм.

Тем не менее жизнь-то богаче схем. Портфельщикам важна в первую очередь стабильность. Они с декабря прошлого года закрывают лимиты на Россию, опасаясь, что после 2008-го будет еще хуже. Но если Путин останется у власти, хуже уже не будет. Тем более что и западные правительства, похоже, готовы согласиться с таким сценарием. Не случайно генеральный секретарь Совета Европы Терри Дэвис заявил на днях, что возможное выдвижение Путина на третий срок не противоречило бы демократическим нормам.

Понятно, что есть существенная разница между увеличением срока президентских полномочий и переизбранием на третий срок. Но здесь важнее другое. Процесс, а точнее, торг пошел. И возможно, запуски новых ракет и нагнетание страстей вокруг Ковыкты всего лишь элементы этого торга, позволяющего, правда, попутно повысить свою капитализацию близким к Кремлю оборонщикам и сырьевикам. При таком раскладе иностранным инвесторам вовсе не обязательно спешно избавляться от российских активов, а российским властям — поддерживать котировки «национальных чемпионов» за счет средств стабфонда. Тем более что со стороны Владимира Путина продлевать свое пребывание у власти на фоне оскудения государственных авуаров и растущей инфляции было бы весьма неосмотрительно.

Все довольны. Только о демократии говорить действительно не с кем. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»



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



You & Us

Мы чувствуем разницу между
способностью слушать
и умением слышать.

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

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

www.ubs.com

Wealth Management | Global Asset Management | Investment Bank

You & Us



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



частная практика

РЕФОРМА

 амбиции → с28
 конкуренция → с32

ЧТОБЫ ПОДГОТОВИТЬ ОДНУ ИЗ СТАРЕЙШИХ ЧАСТНЫХ ВОДОЧНЫХ КОМПАНИЙ К ПРОДАЖЕ, ВЛАДЕЛЕЦ ГК ОСТ **ВЛАДИМИР ПЕКАРЕВ** РЕШИЛСЯ ДОВЕРИТЬ ЕЕ БЫВШЕМУ ГЛАВЕ «АКРИХИНА» **АЛЕКСАНДРУ ЛАЗУТО**. ФАРМАЦЕВТУ УДАЛОСЬ ИЗЛЕЧИТЬ ОСТ ОТ СЕМЕЙСТВЕННОСТИ, НО БОРЬБА С БОЛЕЕ СЕРЬЕЗНЫМИ НЕДУГАМИ ТОЛЬКО НАЧИНАЕТСЯ.

Семейный доктор

текст:

николай гришин

фото:

евгений дудин

Александр Лазуто — разведчик со стажем. За плечами у менеджера Военно-дипломатическая академия и шесть лет службы в Главном разведывательном управлении Генерального штаба Министерства обороны РФ. Так что находить общий язык он обучен с самой разной аудиторией.

Наверняка это качество пригодилось менеджеру, когда в мае 2007 года, представляя годовую отчетность, он убеждал представителей инвестбанков, что сумеет снизить долговую нагрузку группы компаний ОСТ более чем в два раза — в 2006 году она приблизилась к критической черте в 7 EBITDA (долг — 4,8 млрд руб., EBITDA — 683,6 млн руб.). Поверили банкиры Лазуто или нет, сказать трудно, но спустя несколько дней их ждал приятный сюрприз: компания погасила облигационный заем на 1 млрд руб., выпущенный два года назад.

«Честно говоря, аналитики ожидали от ГК ОСТ дефолта по облигациям — никто на рынке не знал, что происходит с холдингом, как распределены доли акционеров, а долговые обязательства только росли», — рассказывает начальник отдела анализа долговых рынков банка «Зенит» **Яков Яковлев**. — Теперь из классического семейного бизнеса Лазуто пытается создать публичную, про-

зрачную и понятную компанию западного образца».

Правда, у старожилов действия амбициозного новичка Лазуто, лишь год назад пришедшего в водочный бизнес из фармацевтики, пока вызывают сомнения.

Вполоборота

ГРУППА ОСТ, основанная выпускником швейного училища Владимиром Пекаревым в подмосковной Черноголовке в 1995 году, — классическая семейная компания. 70% акций ОСТ принадлежит супруге основателя — **Ларисе Пекаревой**, остальные 30% — его родственникам **Елене Филипповой**, **Елене Сорокиной**, **Татьяне Пекаревой** и **Владимиру Поликарпову**. К лету 2006-го — времени начала реформ ОСТ — в группу входили 26 фирм самого разного профиля: производство стекольной тары «ОСТ-тара», производство безалкогольных напитков «ОСТ-аква» (зонтичный бренд «Напитки из Черноголовки»),

с23



Александр Лазуто надеется, что через два-три года девелопмент будет приносить группе ОСТ не меньше денег, чем алкоголь

типография, совхоз, дистрибуторский бизнес. Все значимые направления бизнеса ОСТ возглавляли акционеры подмосковной компании или их родственники, при этом взаимоотношения фирм были крайне запутанными.

Центральным активом группы являлся ликероводочный завод «ОСТ-алко», с которого, собственно, и начиналась вся группа. Сейчас на него приходится 70% оборота холдинга. Сегодня мощности «ОСТ-алко» загружены только наполовину — завод выпускает 5,5 млн дал водки, хотя рассчитан на 10 млн дал. Компания так и не смогла развить ни одного брэнда федерального уровня. Самая популярная водка — «Богородская» — занимала в 2006 году, по данным «Бизнес Аналитики», седьмое место по продажам, занимая на рынке 2,2% в денежном выражении (еще три года назад — 3%). Другая марка

«ОСТ-алко» — «Стольная» — занимает 0,9%, тогда как лидер рынка «Зеленая марка» имеет 6,1%. При этом за пределами Московской области продается лишь одна из десяти бутылок, произведенных «ОСТ-алко».

Ситуация осложняется еще и наличием политического аспекта. В 1998 году Владимир Пекарев был избран депутатом Госдумы от Ногинского района Московской области и остается им до сих пор. Основатель черноголовского холдинга — один из сильнейших водочных лоббистов. С его подачи, например, в 2002 году была введена новая система взимания акцизов, которая, по словам **Вадима Дробиза**, директора департамента информации Союза участников алкогольного рынка, затруднила «чужакам» доступ на рынок московского региона. Однако по рынку ходят упорные слухи о том, что

ДОСЬЕ

ГРУППУ КОМПАНИЙ ОСТ депутат Государственной думы Владимир Пекарев создал в 1998 году, объединив свои активы в отрасли производства алкогольных и безалкогольных напитков. Сейчас группа состоит из трех субхолдингов: «ОСТ-алко» (спиртзавод «Петровский» и Черноголовский завод алкогольной продукции), «ОСТ-аква» (завод по производству минеральных вод и слабоалкогольной продукции и завод по производству питьевых вод), «ОСТ-трейд» («База №4 Оптсервисторга», «Дмитров-алко», «Пивной шторм» и др.). Также в группу входит ряд непрофильных активов, среди которых типография «ОСТ-мастер», стекольный завод «ОСТ-тара», девелоперская компания «ОСТ-строй» и колхоз имени Чапаева. Компании принадлежат марки водки («Богородская», «Стольная»), коньяка («Шустов»), слабоалкогольных (Vintage, «Джет») и безалкогольных («Напитки из Черноголовки») напитков. Консолидированная выручка группы за прошлый год выросла на 21% и составила 15,2 млрд руб. Капитализацию холдинга в самой компании оценивают в \$200 млн.

НОУ-ХАУ

Группа компаний ОСТ:

- пригласила из «Акрихина» команду менеджеров во главе с Александром Лазуто;
- выделила из состава холдинга три ключевых направления: «Алко», «Аква», «Дистрибуция»;
- стала развивать продажи в регионах, обмениваясь с конкурентами дистрибуторскими услугами;
- выводит три новых марки в премиальном и субпремиальном сегментах.

на ближайших выборах в Госдуму в 2007 году Владимир Пекарев рискует потерять депутатское кресло. Самое время наращивать капитализацию бизнеса, приводить активы в порядок и готовиться к продаже — основатель ОСТ даже наметил IPO группы на 2007 год.

Рецепт от семейных болезней

ПРИВОДИТЬ В ПОРЯДОК подмосковную компанию Владимир Пекарев пригласил экс-разведчика Александра Лазуто, который стал гендиректором ГК ОСТ в августе 2006 года. До этого менеджер возглавлял подмосковный фармацевтический завод «Акрихин», где ему за год удалось увеличить чистую прибыль компании с \$2,5 млн до \$7 млн. Если в 2005 году контроль над предприятием обошелся Health Tech Corporation в \$40 млн, то в мае

2007 года компания была продана польской Polpharma, по оценкам, за \$120 млн. «Безусловно, Лазуто поднял компанию на новый уровень, и во многом благодаря ему так подскочила капитализация „Акрихина”, — считает генеральный директор DSM Group **Александр Кузин**.

К моменту прихода новой команды у ОСТ-Та наблюдались симптомы, довольно часто встречающиеся у семейных бизнесов: вытягивание одних подразделений за счет других, забвение маркетинга из-за боязни выкинуть свои деньги на ветер. Инвест-банкиры, с которыми консультировался Пекарев, как один утверждали, что ОСТ не получит и половины той стоимости, на которую ориентировались акционеры.

Вместе с Лазуто из фармацевтики пришли еще семь менеджеров, которые затеяли в ГК ОСТ настоящую революцию. Первым делом они поменяли практически всех директоров (более 20 человек): акционеры и их родственники остались только в совете директоров. «Совладельцы и родственники во главе холдинга плохо влияли на имидж компании в глазах потенциальных инвесторов. Банкиры считали, что ОСТ не получит и половины той стоимости, на которую ориентировались акционеры», — говорит Александр Лазуто.

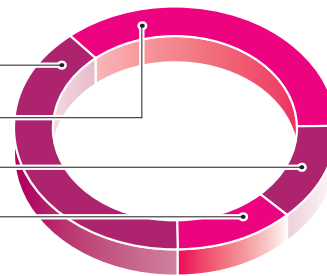
Затем настал черед организационной структуры. Вместо 26 разрозненных компаний со специфическим управлением и разными целями за все стратегические вопросы стала отвечать управляющая компания «Группа ОСТ». По словам одного из конкурентов, до прихода Лазуто в ОСТ царила круговая порука — по договоренности акционеров предприятия перекладывали издержки друг на друга. Например, когда у полиграфического направления падали обороты, тут же поступал заказ на огромную партию этикеток от «ОСТ-алко». Потом этикетки пылились полгода на складе, но полиграфисты показывали рост выручки.

Центром капитализации раньше считалась группа в целом: долгожданные инвесторы должны были заинтересоваться и водкой, и закуской (в состав группы входит даже действующий сельскохозяйственный актив — совхоз имени Чапаева). Лазуто решил разделить холдинг на три самостоятельных центра прибыли, каждый со своей УК. Эти УК занимаются алкоголем, водой и дистрибуцией. Прочие проекты составили четвертое направление. Некоторые компания готовится продать. К примеру, переговоры о продаже «ОСТ-тары» могут быть завершены уже в июне.

Децентрализация прибыли структура выручки группы ОСТ по итогам 2006 г.

- 39 «ОСТ-алко» (крепкий алкоголь)
- 36 «ОСТ-трейд» (дистрибуция)
- 13 «ОСТ-аква» (слабоалкогольные и безалкогольные напитки)
- 12 прочее*

* типография, производство тары, девелопмент, сельское хозяйство
Источник: Группа ОСТ



Для каждого из субхолдингов Лазуто составил особую стратегию развития, а премию генеральных директоров привязал к конкретным финансовым результатам. Противниками перетекания денег из одного актива в другой, по замыслу Лазуто, теперь станут сами менеджеры — ведь это ударит по их доходам. Конечно, бизнесы участников группы до сих пор пересекаются, и типография по-прежнему поставяет этикетки «ОСТ-алко». Но теперь ее менеджмент заинтересован в клиентах с рынка и не может рас-

считывать на «дружественную» поддержку водочников.

Результат впечатлил самого Лазуто: за 2006 год выручка алкогольного направления выросла с 4,08 млрд до 5,13 млрд руб., безалкогольного — с 1,3 млрд до 2,03 млрд руб., дистрибутивного — с 4,54 млрд до 5,5 млрд руб., а в непрофильных активах — с 1,25 млрд до 1,45 млрд руб.

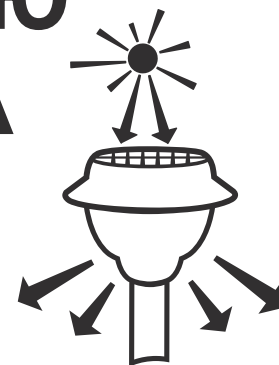
Теперь гендиректор ОСТ хвастается, что готов продавать активы по отдельности: «Хотите немного водки — пожалуйста, часть водного бизнеса — не вопрос».

ГОРОДСКАЯ ЦЕЛЕВАЯ ПРОГРАММА ПО ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЮ
Департамент топливно-энергетического хозяйства г. Москвы

Экономь
энергию



ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭНЕРГИЮ СОЛНЦА



Использование солнечных батарей
может существенно снизить потребление
традиционных источников электроэнергии

СПОНСОР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ*



ООО «Национальная Дистрибуторская Компания «ТОПСЕРВИС»

WWW.KOSMOS.RU

*указанной компанией обеспечено производство данного информационного материала

Реклама



Поставить на поток разработку новых брендов «ОСТ-алко» пока не удалось

По его расчетам, заинтересовать инвесторов таким образом гораздо проще, нежели машиной ОСТ целиком.

Неравный обмен

КОНЦЕПЦИЯ ВЫВОДА НА ПРОДАЖУ компаний, входящих в группу, по отдельности позволит Пекареву диверсифицировать риски — забуксует одна часть холдинга — не страшно: вытянет другая. Однако без удачного размещения акций алкогольного предприятия, центрального в ГК ОСТ, миссию Лазуто вряд ли можно считать успешно выполненной. Именно на этом направлении сейчас сосредоточены усилия нового менеджмента компании.

В начале 2007 года алкогольное направление группы ОСТ увеличило количество своих региональных дистрибуторов в четыре раза — до 130 компаний по всей стране. Для контроля над партнерами директор «ОСТ-алко» **Алексей Ершов** (один из приглашенных Лазуто менеджеров) нанимает в регионах так называемые торговые команды, которые занимаются мерчендайзингом продукции ОСТ и напрямую договариваются с местными сетями — за дистрибуторами остается продажа алкоголя в несетевую розницу и логистика.

Кроме того, ОСТ решила наладить уникальную для российской водочной отрасли сбытовую модель — обмен дистрибуцией. Весной 2007-го торговый дом ОСТ в Москве

начал продажи водки петербургской «Ладоги», а торговый дом «Ладоги» — водки ОСТ в Санкт-Петербурге. «Это уникальная ситуация — мы одновременно расширяем портфель своего дистрибутора, загружаем его работой и проникаем в новые сектора рынка», — радуется Лазуто.

Сотрудничество с «Ладогой» выглядит логичным. По данным «Бизнес аналитики», в 2006 году «ОСТ-алко» занимала 12% рынка московского региона по стоимости, «Ладога» — 0,4%; в Петербурге и Ленинградской области у ОСТ — 0,04%, у «Ладоги» — 6,2%. «Мы поняли, что имеем не конкурирующие, а дополняющие друг друга брэнды», — заявил генеральный директор «Ладоги» **Вениамин Грабар**. Его компания, в отличие от «ОСТ-алко», выпускающей недорогую водку («Богородская» — около 100 руб. за 0,5 литра, «Стольная» — 120 руб.), делает ставку на премиальные марки «Царская», «Царская золотая», которые стоят в рознице около 350 руб. за 0,5 литра.

Почему такую модель не применяет никто из российских водочников? От посредника, аффилированного с конкурентом, сложно ожидать одинакового отношения к своим и чужим маркам. «Идея обмена дистрибуциями — это полная ахинея. „Ладога“ — это ноль в Москве, а ОСТ — ноль в Питере. Если сложить два ноля, получится все то же пустое место, — убежден один из участников рынка. — В этом бизнесе все строится на личных отношениях продавцов и дистрибуторов: торговым представителям всегда будет выгодно продавать свою водку, а чужой они будут только приторговывать».

Впрочем, на ситуацию можно посмотреть и с другой стороны: «Ладога» — «единица» в Питере, а ОСТ — в Москве. В ассортименте дистрибуторского направления ОСТ уже 30% чужих марок, а сейчас компания готовится заключить соглашение об обмене дистрибуцией с «Синергией», которая будет продавать «Богородскую» и «Стольную» в Нижнем Новгороде и на Дальнем Востоке. «Мы каннибализма марок не боимся: если производитель хочет попасть на полки, он туда все равно попадает, так лучше наши дистрибуторы на этом заработают, чем кто-то другой», — рассуждает **Александр Мечетин**, председатель правления ОАО «Синергия».

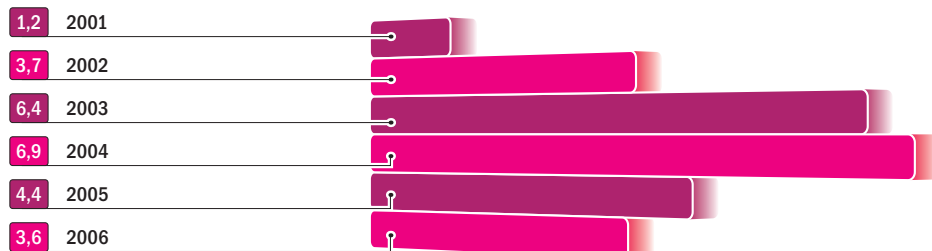
Брэнды на продажу

НО ВОТ ПРОБЛЕМА — даже построив федеральную сеть, ГК ОСТ вряд ли добьется широких продаж: ее марки плохо знают

Теряя в литрах

объемы производства алкоголя компаниями «ОСТ-алко»*

млн дал



* Чернооголовский завод алкогольной продукции (по всем видам напитков)
Источник: Группа ОСТ

в провинции. В компании запланировали обновить старые марки и запустить три новых водочных брэнда — два в этом году и один в начале следующего. При этом ОСТ решила покорять высокомаржинальный сегмент премиальной и субпремиальной водки. Так, новые марки будут продаваться в сегментах 150–200, 200–250 и более 300 руб. за пол-литра.

По словам Алексея Ершова, сейчас компания проводит тендеры среди западных агентств на разработку новых продуктов, и только в этом году потратит на их продвижение около \$10 млн. Много? «Сейчас все доступные каналы коммуникаций заметно подорожали, и \$10 млн на развитие нескольких новых марок и рестайлинг старых — это маловато, — считает коммерческий директор „Русского алкоголя“, создатель „Зеленой марки“ **Вадим Касьянов**. — Если сосредоточиться на одном брэнде, то шансы на успех заметно повышаются». Впрочем, по словам Алексея Ершова, в 2008 году рекламный бюджет компании может возрасти до \$30 млн, а это уже серьезная заявка на лидерство.

Как признает сам Лазуто, в алкоголе за последние несколько лет смог «выстрелить» лишь один новый брэнд — «Зеленая марка». Все остальные узнаваемые марки были созданы еще в те времена, когда ограничения на рекламу алкоголя были менее строгими. Обходить запреты в компании решили с помощью BTL — основные бюджеты будут направлены на продвижение в местах продаж. Однако добиться без рекламы в СМИ широкой узнаваемости будет крайне сложно.

Завязал с водкой — построй дом

ПО РАСЧЕТАМ ГЕНДИРЕКТОРА ГРУППЫ, выход на региональные рынки и запуск новых марок в 2008 году прибавит к выручке завода 50–60%, а переход на МСФО и ювелирная отладка бизнес-процессов позволят надеяться на увеличение стоимости в два-три раза. «К концу 2008 года это должна быть компания, на 80% готовая к IPO или стратегическому партнерству. Оставшиеся 20% — это общеотраслевые риски вроде постоянно изменяющегося законодательства, исправить которые нам не под силу».

Впрочем, болезненное внимание чиновников к алкогольной отрасли (2007 год обещает быть первым спокойным годом после нескольких лет перемен) — не единственный фактор риска. Самое пикорбное — отрасль сокраща-

«Идея обмена дистрибуциями — это полная ахинея. „Ладога“ — это ноль в Москве, а ОСТ — ноль в Питере. Если сложить два ноля, получится все то же пустое место»

ется. По данным «Бизнес Аналитики», в 2006 году продажи водки в России упали на 3%, а годом ранее — на 2,5%.

В этих условиях активы «ОСТ-алко» могут заинтересовать разве что профильных инвесторов. В сторону российских алкогольных компаний Лазуто даже не смотрит — на глобальном уровне у них такие же проблемы, что и у компании Пекарева. Остаются крупные западные игроки вроде Diageo, Pernod Ricard или Bacardi-Martini, которые давно присматриваются к российскому рынку. Но Diageo уже подписала соглашение о создании СП с инвестиционной компанией А1 (партнеры совместно занимаются дистрибуцией брэндов Diageo в России), Pernod Ricard ведет переговоры о выкупе прав на водку «Столичная», а также разливает собственную водку

«Алтай» на одном из предприятий Алтайского края. Только у Bacardi-Martini нет своих водочных марок. В конце прошлого года компания участвовала в переговорах о покупке производителя «Урожай» (брэнд «Парламент»), но воз и ныне там.

А вот с тем, где использовать вырученные от продажи активов ресурсы, у Пекарева проблем нет. Семья Владимира Пекарева успела выкупить несколько десятков гектаров земли в Подмоскowie и планирует в течение шести лет построить шесть многоквартирных жилых домов в Подмоскowie и два торговых центра в Электростали. По словам Лазуто, через два-три года девелопмент будет приносить компании не меньше денег, чем алкоголь. Что ж, это неплохая прививка от хронических болезней российского алкогольного рынка. **СФ**

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%

119334, Россия, Москва, Ленинский проспект, 38А
Телефон/факс: +7 (495) 646-08-08, www.mbschool.ru

КАЛИНИНГРАДСКАЯ «КД-АВИА» СОБИРАЕТСЯ СОЗДАТЬ НА БАЗЕ РОДНОГО АЭРОПОРТА МЕЖДУНАРОДНЫЙ ХАБ. ПОКА РЕШИТЬ ПОДОБНУЮ ЗАДАЧУ НЕ УДАЛОСЬ ДАЖЕ ТАКОМУ ГИГАНТУ, КАК «АЭРОФЛОТ». **текст: екатерина трофимова**

СТЫК В СТЫК



«КД-авиа» обещает стыковать транзитные рейсы в течение одного-двух часов

Самый крупный аэропорт в мире (в 2006 году через него прошли 84,8 млн пассажиров) расположен в американском городе Атланта, население которого не превышает и полумиллиона человек.

Примерно столько же живет в российском Калининграде — 423,7 тыс. человек по данным на конец 2006 года. Однако в отличие от аэропорта Атланты местный Храброво обслуживает только около 1 млн пассажиров в год.

Заокеанский феномен вдохновил авиакомпанию «КД-авиа», контролирующую

калининградский аэропорт, на создание первого в России классического хаба. Если до недавнего времени в Калининград летели в основном те, кому надо было посетить сам город, то в будущем, рассчитывают в «КД-авиа», Храброво станет точкой пересечения транзитных потоков из России в Европу и обратно.

Первая очередь международного транзитного терминала в Храброво открывается 15 июня: с этого дня компания начинает рейсы в 11 российских и 16 европейских городов. После завершения в 2008-м строительства второй очереди пассажирского терминала аэропорт сможет обслуживать 6–7 млн пассажиров в год. И более 2 млн из них должны прийти на долю базового перевозчика — «КД-авиа», который в 2006 году обслужил 584 тыс. человек. Уже в нынешнем году объем его перевозок должен вырасти в два с полови-

ной раза — до 1,5 млн пассажиров (см. график на стр. 30).

Впрочем, чтобы построить «российскую Атланту» и завязать на себя транзитные потоки, «КД-авиа» придется вступить в борьбу как с крупными западными аэропортами, так и с «соотечественниками» — в первую очередь с воздушными воротами Москвы и Санкт-Петербурга.

Небо зовет

ИСТОРИЮ СОЗДАНИЯ ХАБА можно вести с 2000 года, когда владелец финансово-строительной компании «Теско» **Сергей Грищенко** приобрел проблемную задолженность ФГУП «Калининградавиа», куда входили одноименная авиакомпания, аэропортовый комплекс и аэродром.

Государственное авиапредприятие представляло собой довольно жалкое зрелище: старые здания и самолеты, немотивированный персонал. Объем пассажиро-перевозок «Калининградавиа» по итогам 2000 года составил всего 104 тыс. человек (для сравнения: в 1991-м — 333 тыс.). В общей сложности ФГУП задолжало 150 млн руб. — частично Инвестбанку, частично другим кредиторам.

«Однако Калининградская область очень интересна своим географическим положением — в центре Европы, в точке пересечения важных авиатрасс, — говорит коммерческий директор «КД-авиа» **Виталий Головин**. — Поэтому, хотя сама по себе она не способна генерировать большие потоки, проект показался весьма перспективным».

После проведения банкротства в ноябре 2002 года ФГУП «Калининградавиа» разделилось на одноименные ОАО и ГУАП (государственное унитарное авиационное предприятие). Первой компанией, основным владельцем которой и стал Грищенко, отошел парк из 12 самолетов Ту-134 и Ту-154 и аэровокзальный комплекс в Храброво. У государства остались взлетная полоса, аэродром и вся система жизнеобеспечения аэропорта. Отношения двух хозяйствующих субъектов поначалу оказались крайне прохладными. Госпредприятие, арендовавшее имущество акционерного общества, задолжало последнему 25 млн руб. На этом основании в 2003 году Грищенко отказался платить за энерго-снабжение аэровокзала. Стороны обменялись судебными исками. Кульминацией конфликта стало принятое руководством ГУАП в конце 2003 года решение вообще не выпускать самолеты «Калининграда-

виа» с аэродрома. Примерно в то же время тогдашний министр транспорта РФ **Сергей Франк** заявил, что если авиакомпания не представит план модернизации Храброво, вместо нее этим займется «Аэрофлот». В критической ситуации топ-менеджеры впавшего в немилость ОАО «Калининградавиа» наконец всерьез приступили к созданию на базе Храброво полноценного транзитного хаба.

Первым делом самолеты

СПЕЦИФИКА РАБОТЫ ХАБА заключается в том, что в нем должен присутствовать сильный ключевой авиаперевозчик, который осуществлял бы большинство транзитных перелетов. Однако таковым «Калининградавиа» в тот момент не являлась. Поэтому в первую очередь реформы коснулись самой авиакомпании. В начале 2005 года она была переименована в «КД-авиа», а в ее парке появился первый Boeing 737-300.

Первый опыт использования иностранной техники оказался далеко не безупречным. В апреле 2005 года комиссия Рос-транснадзора на месяц приостановила действие свидетельства эксплуатанта калининградской авиакомпании. Одной из причин стало то, что за месяц эксплуатации Boeing 737-300 компания ни разу не удосужилась расшифровать бортовые самописцы. Но «КД-авиа» устранила ошибки и в течение года взяла в операционный лизинг еще пять аналогичных машин, полностью отказавшись от эксплуатации отечественных самолетов.

Дело в том, что хотя «боинги» «КД-авиа» далеко не новые (их средний возраст составляет 17,5 лет; для сравнения: у «иномарок» «Аэрофлота» этот показатель в конце прошлого года оценивался в 6,7 лет), они имели крайне важное преимущество. По потреблению топлива в пересчете на пассажиро-километры иностранные лайнеры в 1,4 раза эффективнее, чем Ту-154. Кроме того, унификация самолетного парка позволила «КД-авиа» экономить и на техническом обслуживании.

В настоящее время число «боингов» выросло уже до 12. И, как уверяют представители авиакомпании, к моменту запуска хаба в Храброво должны прилететь еще семь самолетов.

На руку «КД-авиа» играет калининградская прописка: в области действует режим свободной экономической зоны. За счет этого получать самолеты иност-

ДОСЬЕ

АВИАКОМПАНИЯ «КД-АВИА» (до 2005 года ОАО «Калининградавиа») образована в 2002 году в результате банкротства ФГУП «Калининградавиа». 88,2% акций перевозчика принадлежат председателю совета директоров компании Сергею Грищенко, еще 9,1% акций находятся в собственности Фонда имущества Калининградской области. Базовым аэропортом авиакомпании является калининградский Храброво. Авиапарк сформирован исключительно из Boeing 737-300, взятых в операционный лизинг: в настоящее время в эксплуатации находятся 12 самолетов, к 2008 году их число должно увеличиться до 25. Компания осуществляет регулярные рейсы в Москву, Санкт-Петербург, Берлин, Киев и Сочи, до недавнего времени активно выполняла чартерные перевозки в страны Европы и Юго-Восточной Азии. В 2006 году «КД-авиа» перевезла 584 тыс. пассажиров, ее выручка по итогам прошлого года составила 2,4 млрд руб.

НОВОУХАВ

Компания «КД-авиа»:

- взяла в операционный лизинг иностранные самолеты с хорошей топливной эффективностью, полностью отказавшись от отечественных лайнеров;
- чтобы загрузить борта и повысить рентабельность на этапе становления хабового бизнеса, сделала ставку на чартерные перевозки;
- создает международный транзитный узел в базовом аэропорту Храброво.

РЫНОК

По данным Федерального агентства воздушного транспорта, сегодня в России 351 аэропорт гражданской авиации, в том числе 69 международных. Однако ни один из них полностью не удовлетворяет стандартным требованиям к хабу (время ожидания между стыковками в среднем один час, автоматизированная обработка транзитного багажа и т. п.). Вместе с тем, согласно транспортной стратегии РФ, в ближайшем будущем в стране должно появиться семь-десять хабов. Помимо Храброво из региональных аэропортов на этот статус претендуют красноярский Емельяново и новосибирский Толмачево, которые развиваются благодаря крупным авиаперевозчикам — «Красэйр» и «Сибири». Пока же основными перевалочными пунктами остаются московские Шереметьево и Домодедово. В 2006 году они пропустили 12,8 млн и 15,4 млн пассажиров соответственно. Однако доля транзитных пассажиров в этих числах не слишком значительна — примерно 18% и 20%. В зарубежных хабах она достигает 50%.



Леонид Ицков утверждает, что на регулярных перевозках «КД-авиа» заработает больше, чем на чартерах

ранного производства местной авиакомпании значительно проще и дешевле, чем авиапредприятиям из других регионов. В частности она не платит таможенные платежи, которые, по оценкам экспертов, составляют до 40% стоимости ввозимой техники. Правда, подобными льготами пока пользуются лишь два Boeing 737–300, которые базируются непосредственно в Калининграде. Остальные машины летают из Москвы и, соответственно, подпадают под столичные таможенные правила.

Этот географический парадокс стал возможен из-за того, что в ожидании светлого хабового будущего «КД-авиа» решила загружать свои борты чартерной перевозкой, а искать туристические потоки ло-

гично именно в Москве. По результатам 2006 года в структуре выручки авиакомпании чартерные рейсы занимали уже 50,8% (регулярные — лишь 37,3%, остальное пришлось на доходы от прочей, в том числе аэропортовой, деятельности). Зато благодаря такому перепрофилированию годовой пассажирооборот некогда убыточной авиакомпании вырос до 584 тыс. человек, операционная прибыль — до 150 млн руб., рентабельность продаж за девять месяцев 2006 года достигла 4,5%, то есть даже более высокого показателя, чем у некоторых лидеров отрасли (у «Трансаэро» — 4,4%, у «Сибири», летающей под брендом S7 Airlines, — 2,8%).

С открытием хаба структура доходов перевозчика вновь претерпит значительные изменения. Более 80% выручки теперь будет генерироваться регулярными перевозками. В июне они должны связать российские и европейские города, среди которых Лондон, Барселона, Прага, Рим, Берлин и Мюнхен. Исполнительный директор «КД-авиа» Леонид Ицков уверен, что эта перестройка не повредит финансовым показателям компании: хотя загрузка в хабовой системе на 20–25% меньше, чем на чартерах, доход с одного пассажира значительно выше.

Инвестиции поделим

ВЫСОКАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ «КД-авиа» — заслуга не только менеджмента, но и калининградских властей. Поверив в идею хаба, те с 2005 года освободили перевозчика от уплаты налога на имущество (2,2% среднегодовой стоимости имущества), а налог на прибыль компания отчисляет по льготной ставке — 20% вместо 24%.

Кроме того, в 2005–2006 годах государство выделило 400 млн руб. на модернизацию своей части Храброва (летного поля и взлетно-посадочной полосы), что также

сыграло на руку «КД-авиа». Еще такую же сумму власти планируют инвестировать в аэродром до 2009 года.

А вот для строительства терминала «КД-авиа» все-таки приходится привлекать заемные средства: общий объем инвестиций оценивается в \$34 млн. Основным источником финансирования — кредитная линия Внешэкономбанка, предоставленная сроком на семь с половиной лет. Кроме того, в апреле нынешнего года авиакомпания разместила на ММВБ дебютный облигационный заем на сумму 1 млрд руб.

Эффективная доходность облигаций — 13,43% годовых, эти деньги нельзя назвать дешевыми. Для сравнения: авиакомпания «Ютэйр» занимала примерно под 10% годовых. Специалистов по фондовым рынкам настораживает сумма займа, сопоставимая с собственными капиталами и резервами «КД-авиа». «Компания берет на себя достаточно серьезный риск», — замечает аналитик по транспорту «Центринвест групп» Наталья Сорокина.

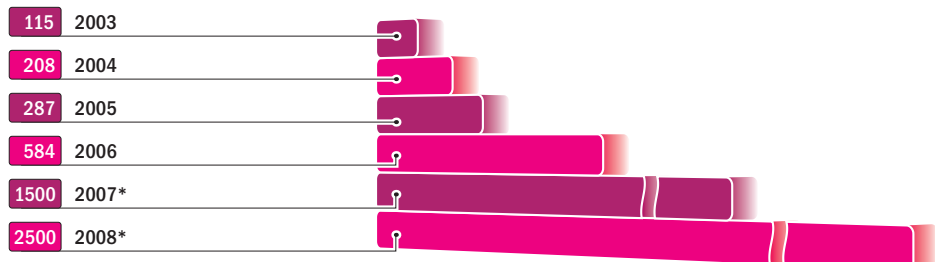
Московский рейд

В «КД-АВИА» СЧИТАЮТ РИСК оправданным: ведь на кону создание транзитного узла, который по удобству обслуживания транзитных пассажиров будет превосходить все российские аэропорты. Например, «КД-авиа» пользуется программным обеспечением компании Sabre Airline Solutions. Этот инструмент позволяет оптимизировать продажи авиабилетов, рассчитать наилучшие тарифы на всех отрезках перелета, обеспечить сквозную регистрацию (до сих пор при пересадке в российских аэропортах пассажиры вынуждены проходить эту процедуру заново). Стыковочные рейсы в Храброво подогнаны так, что время ожидания составляет в среднем один-два часа.

Кроме калининградской компании программа Sabre в России установлена только у «Аэрофлота». Но создать полноценный хаб национальный перевозчик не может до тех пор, пока не откроет Шереметьево-3. Дело в том, что нынешние терминалы рассчитаны на прием 9 млн пассажиров в год, тогда как в 2006 году через Шереметьево прошло 12,8 млн пассажиров. Кроме того, международный и внутренний терминалы аэропорта расположены слишком далеко друг от друга, что затрудняет перемещение пассажиров между ними. Неудивительно, что транзит через Шереметьево часто требует ночев-

Спасительный хаб

динамика пассажиропотока компании «КД-авиа»



* прогноз (с учетом открытия хаба)

Источник: «КД-авиа»

ки в гостинице или многочасового ожидания в аэропорту.

Более подходящим кандидатом на роль хаба в настоящий момент представляется Домодедово, где доля транзитных пассажиров достигает 20% (это минимальный показатель для аэропорта, чтобы считаться хабом). Правда, дальнейшее развитие в этом направлении осложняется тем, что в Домодедово нет базового перевозчика, на которого можно было бы легко завязать транзитные рейсы.

Вместе с тем, московские аэропорты имеют перед Храброво определенное преимущество. «Если везти людей из российских регионов в Европу, возникает вопрос: как они получают визы? — спрашивает **Сергей Детенышев**, начальник отдела стратегических проектов авиационного холдинга AiRUnion, развивающего хаб на базе аэропорта Емельяново в Красноярске. — Подавляющее большинство пассажиров летит через Москву, потому что именно там выдаются визы». Однако представители «КД-авиа» это не смущает: многие документы оформляются через турагентства и не требуют присутствия

соискателя в консульстве. Кроме того, в Калининграде, например, имеется финское консульство, которое выдает шенгенские визы.

Сильнее Франкфурта

ОСНОВНЫМИ СОПЕРНИКАМИ в самой «КД-авиа» считают признанные хабы Старого Света и в первую очередь Франкфурт и Мюнхен, откуда летает немецкая Lufthansa. Последняя выполняет рейсы в девять городов России (по географическому охвату, а также по пассажирообороту это наиболее крупный иностранный игрок на отечественном рынке). Правда, у калининградской авиакомпании на руках довольно сильный козырь — легкость получения лицензий на полеты по России. «Над созданием своей маршрутной сетки в России Lufthansa работала 20 лет, — отмечает генеральный директор консалтинговой компании Infomost **Борис Рыбак**. — А для „КД-авиа“ получение таких лицензий никакого труда не составляет».

Менеджмент «КД-авиа» видит и еще один плюс своего проекта по сравнению с

западными аэропортами. «Традиционные европейские хабы имеют довольно сложный симбиоз потоков — транзитных и point-to-point (когда точкой назначения является сам аэропорт. — **СФ**). Поэтому эти гавани не слишком комфортны для пассажиров. В том же Франкфурте найти нужный выход — задача не из легких. Если человек не искушен в зарубежных поездках, она усложняется вдвойне. Прибавьте сюда еще незнание английского или немецкого языка», — красочно рисует злоключения авиапассажира в Германии Леонид Ицков.

Работа терминала Храброво строится по волновому принципу: встречные потоки из России в Европу и обратно не пересекаются. За счет этого все 32 кабины паспортных служб всегда работают только в одну сторону: либо на вылет, либо на прилет. А это значит, что пассажиру достаточно просто идти по коридору, чтобы неизбежно попасть в нужное место.

В конечном счете, ставка на транзитных пассажиров — единственная возможность для «КД-авиа» закрепиться на доходном рынке регулярных перевозок. **СФ**

Медиа-менеджеры России, объединяйтесь!

VII Национальная премия «Медиа-менеджер России-2007»

5 июля 2007 года

Торжественная церемония награждения лауреатов
Московский Городской Гольф Клуб, Ул. Довженко, д. 1.

Организаторы: МЕДИА МЕНЕДЖЕР РОССИИ 2007

Генеральный партнер: EVRAZ

Спонсор церемонии награждения: ООО «ФУТБЕЛ МОРИНС»

Спонсоры: News Media, АЭРОФЛОТ, Коммерсант

Официальный партнер: МЕГАФОН

Официальный телекоммуникационный партнер: ТАТТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

Партнеры: UPM

Медиа-партнер: News Outpost

Техническая поддержка: VITRINA

Информационные партнеры: РБК daily, razeta.ru

При поддержке: ГИП, НАТ, АРП, WAN, Клуб менеджеров по распространению, АНРИ, РАСО, РФР, АКАР

Мероприятие носит закрытый характер
Заказ билетов: Тел./факс: (495) 500-00-26;
e-mail: mm@medianews.ru www.media-manager.ru

конкуренция

частная практика

Российский рынок лекарств растет быстрее, чем в других странах, — в основном за счет продаж дорогих препаратов. Но отечественные производители пока не могут извлечь из этого пользу.

Несладкие пилюли

ТЕКСТ: **даниил желобанов**



Май 2007 года ознаменовался давно ожидавшим-ся событием на российском фармацевтическом рынке: компания «Фармстандарт», выйдя на IPO в Москве и Лондоне, разместила по верхней границе и была оценена в рекордные для российской фарминдустрии \$2,2 млрд.

А прошлый год стал рекордным для отечественного рынка лекарств. Вопреки прогнозам, согласно которым темп его роста должен был снизиться с 35% в 2005 году до 10% в 2006 году, замедления не произошло. Напротив, по этому показателю Россия вышла на первое место в мире — 36% в денежном выражении — и впервые оказалась в десятке крупнейших мировых фармацевтических рынков. По данным DSM Group, в 2006 году в России было продано лекарственных препаратов на \$12,3 млрд — в том числе благодаря полноценному запуску государственной программы дополнительного лекарственного обеспечения (ДЛО).

Правда, ДЛО оказалось для российских производителей палкой о двух концах. В 2005 году государство оплатило приобретение пациентами лекарств на сумму \$1,37 млрд, в 2006 году — на \$2,4 млрд. Но денежная река ДЛО течет мимо счетов российских производителей. За 2006 год доля отечественных лекарств, выписанных в рамках этой программы, снизилась

с 15% до 9%. Фокус в том, что с запуском ДЛО врачи начали выписывать более дорогие (и зачастую более эффективные) препараты, которые раньше были большинству пациентов не по карману. Кроме того, немалая часть льготников в конце 2005 года решила отказаться от бесплатных лекарств и получить льготы деньгами — и в программе остались в основном те, кому необходимы дорогие препараты. Например, доля группы «противоопухолевые препараты и иммуномодуляторы» в натуральном выражении выросла с 15% до 28%, а в денежном выражении рост составил целых 236%.

В итоге средняя цена одной упаковки лекарства, выписанного в рамках программы ДЛО, в 2006 году подскочила более чем в два раза — до 330 руб. А сегмент дорогих препаратов — территория зарубежных производителей: например, в рознице российские компании контролируют две трети продаж в натуральном выражении, а в денежном — менее трети. Неудивительно, что на продукцию включенных в наш рейтинг четырех крупнейших российских компаний в сумме пришлось в 2006 году лишь 4% фармрынка — меньше, чем на продукцию одной компании Sanofi-Aventis (около 5%). Ни один из российских производителей не попал в топ-20 поставщиков для ДЛО.

Впрочем, в скором времени ветер может перемениться, и российские игроки смогут претендовать на более существенное государственное финансирование. На руку отечественным компаниям может сыграть скандал, который разразился вокруг ДЛО в начале 2007 года.

Прощай, рынок

В ТЕЧЕНИЕ 2006 ГОДА врачи выписали по программе ДЛО рецептов на 70 млрд руб., тогда как в бюджете было запланировано только 29 млрд руб. Программа оказалась под угрозой дефолта. В начале 2007 года состоялась череда отставок в Минздравсоцразвитии, в том числе был

Даже лидеры фармрынка не могут похвастаться тем, что их заводы полностью соответствуют требованиям GMP. В лучшем случае речь может идти об «основных участках производства»

уволен и глава Росздравнадзора **Рамил Хабриев**. Вскоре после этого на пост заместителя главы Росздравнадзора пришел один из наиболее активных критиков ДЛО — **Андрей Младенцев**, экс-гендиректор «Нижфарма». Младенцев обнадежил российских участников рынка, заявив в первый же день после назначения, что одним из стратегических направлений повышения эффективности программы ДЛО станет стимулирование производства отечественных лекарств.

Пока же российские компании вкладываются в производство не торопятся. Последняя волна таких инвестиций наблюдалась в 2005 году, причем со стороны дистрибуторов. «Протек» запустил производственный комплекс полного цикла на своей площадке «Сотекс» в Сергиево-Посадском районе Московской области. Второй крупный дистрибутор, «СИА интернешнл», купил у «Балтийского фармацевтического общества» контрольные пакеты предприятий группы «Фарм-центр»: курганского «Синтеза», саранского «Биохимика» и пензенского «Биосинтеза», — по оценкам, за \$80–100 млн. Вскоре пакет акций «Биосинтеза» был перепродан «Биотэку». Однако новых заметных инициатив со стороны торговых компаний с тех пор не наблюдалось — как пояснил **Александр Кузин**, генеральный директор DSM Group, слишком много средств дистрибуторам пришлось отвлечь на «кредитование» государства в рамках ДЛО.

Что касается самих производителей, за последние два года только две компании инвестировали в основной бизнес более-менее значимые суммы, но эффект от этих вложений на рынке пока малозаметен. Во-первых, московский производитель онкологических препаратов «Фарм-синтез» решил инвестировать около \$35 млн в строительство завода в Истринском районе Московской области. Однако компания лишь переносит на собственные мощности производство лекарств, ранее выпускавшихся по заказу на чужих площадках. Во-вторых, в августе 2006 года «Фармстандарт» купил за \$146 млн компанию «Мастерлек», владеющую правами на выпуск 15 препаратов, включая такие популярные, как «Арбидол» и «Флюкостат». Но даже несмотря на эту сделку «Фармстандарту» не удалось развиваться быстрее рынка — в лучшем случае, компания смогла сохранить свою долю. Показательно, что привлеченные в результате продажи на IPO 40% акций \$880 млн не были направлены на развитие компании — все средства ушли акционерам.

На фоне проблем с производством (конкуренция с иностранными игроками и недофинансирование ДЛО) розница выглядит гораздо более привлекательным объектом вложений. Например, «Верофарм», четвертый по выручке российский производитель, входящий в группу «Аптечная сеть 36,6», в 2006 году продал на бирже 49,9% своих акций за \$139,7 млн. Однако, по сведениям Александра Кузина, эти средства холдинг прежде всего направляет на развитие розничной сети.

А вот иностранные конкуренты развивают производство в России гораздо активнее: только в 2006 году были отмечены минимум три значимых сделки. Так, в ноябре группа компаний Actavis объявила о приобретении 51% акций российской производственной компании «ЗиО-Здоровье» за \$60 млн, еще \$30 млн планируется вложить в модернизацию завода. В начале 2006 года французский Servier заявил о намерении инвестировать \$45 млн в строительство завода в Подольском районе Московской области — участок Servier получил еще в 2003 году, но согласование документов затянулось. А сербский концерн Hemofarm, входящий вместе с «Нижфармом» в группу Stada, недавно завершил в Обнинске строительство завода, оценивающегося в 24,8 млн евро.

Час GMP

ПОКА ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ КОМПАНИИ «бьются» с ДЛО, на них надвигается еще одна напасть. В рамках пакета законов, принятых в ходе подготовки к присоединению к ВТО, с 2008 года в России должны быть закрыты производства лекарств, не соответствующие стандарту GMP (Good Manufacturing Practice). Однако даже лидеры российской фармацевтической промышленности не могут похвастаться тем, что их заводы полностью соответствуют этим требованиям. В лучшем случае речь может идти об «основных участках производства».

«Производство, соответствующее таким стандартам, проще построить с нуля, чем переоборудовать, поэтому практически у всех компаний, работающих на старых заводах, проблемы сохраняются», — говорит Александр Кузин. Похоже, даже если отечественным производителям и удастся лоббировать преференции в рамках ДЛО, воспользоваться их плодами для расширения они вряд ли успеют — если, конечно, срок введения новых правил не перенесут, как это часто бывает в России с «социально значимыми» отраслями.

\$657 в год расходует на лекарства житель США.
Среднестатистический россиянин тратит лишь \$59

В ходе IPO «Фармстандарт» оценили в \$2,2 млрд, но вырученные \$880 млн ушли акционерам



DPA/PHOTAS

«Отечественным лекарствам» нужно успеть с модернизацией до 2008 года



DPA/PHOTAS

«Фармстандарт»

Лидер среди отечественных производителей укрепляет позиции, вкладываясь в переоборудование производства, но пока расти быстрее рынка у него не получается.

Объем продаж в 2005 году*: \$180 млн

Объем продаж в 2006 году*: \$232 млн

Стратегия: опирается на сильные «народные» брэнды, такие как «Пенталгин», «Терпинкод», «Коделак», «Компливит» и «Арбидол». Избавляется от малоэффективных производственных активов.

Тактика: в нынешнем виде компания (прежнее название — «Биовит») сформировалась после покупки в конце 2003 года российских активов у американской ICN Pharmaceuticals. Имеет производства в Томске, Курске, Уфе и Нижнем Новгороде. В получении сертификации по стандарту GMP с 2004 года вложено 1,6 млрд руб. В августе 2006 года купила компанию «Мастерлек», благодаря чему смогла существенно расширить портфель сильных брэндов.

Проблемы: большая часть продаж приходится на относительно недорогие препараты. Поэтому, несмотря на постоянно наращиваемые объемы, оборот компании в 2006 году вырос лишь на 29%, тогда как весь рынок — на 36%.

Результат: уверенное лидерство среди российских производителей и присутствие в десятке крупнейших игроков фармацевтического рынка.

Новые цели: выпуск прогрессивных биотехнологических препаратов: генно-модифицированного инсулина и гормона роста «Растан». Дальнейшее наращивание объемов производства.

* по данным DSM Group

«Отечественные лекарства»

Компания активно вкладывает средства в развитие производства и экспорта, готовясь к привлечению капитала на открытом рынке.

Объем продаж в 2005 году*: \$77 млн

Объем продаж в 2006 году*: \$96 млн

Стратегия: увеличение доли продаж брэндированных препаратов, повышение рентабельности бизнеса.

Тактика: в группу входят три предприятия — «Щелковский витаминный завод», «Новосибхимфарм» и «Красфарма». Доля патентованных лекарств в обороте стремительно увеличивается — с 2004 по 2006 год она выросла с 6% до 40%.

Проблемы: непатентованные лекарства все еще составляют порядка двух третей оборота. Существует угроза закрытия части производства в Красноярске в 2008 году из-за несоответствия стандарту GMP.

Результат: претендует на лидерство по ряду направлений. Например, является крупнейшим российским экспортером: по данным компании, ее суммарный оборот с учетом экспорта в 2006 году составил \$160 млн, на ее долю приходится 16% всех поставок лекарств из России.

Новые цели: с августа 2005 года компания строит новое производство на базе Щелковского завода. Вложения составляют порядка \$40 млн. С вводом его в строй в начале 2008 года компания сможет все производство перевести на стандарт GMP. Предполагается, что к этому времени патентованные лекарства будут составлять в обороте «Отечественных лекарств» уже порядка 52%. В ближайшие два-три года компания планирует первоначальное размещение 15% акций на бирже.

39% — доля государственных средств на рынке лекарств в России. Это почти вдвое меньше, чем в других развитых странах

«Нижфарм» считается одним из самых современных крупных производств в России

Заработанное «Верофармом» группа «36,6» делит на всех



DPA/PHOTAS



LAIF/VOSTOCK-PHOTO

«Нижфарм»

Первым из крупных отечественных игроков смог привлечь профильного западного инвестора: с 2004 года входит в состав немецкого фармацевтического концерна Stada.

Объем продаж в 2005 году*: \$78 млн

Объем продаж в 2006 году*: \$83 млн

Стратегия: позиционируется как «лидер в области качества продукции».

Тактика: одним из первых получил в 2003 году сертификат ВОЗ о соответствии основных участков производства требованиям GMP. Имеет представительства на Украине, в Казахстане, Латвии, Литве и Узбекистане. Половину продуктового портфеля составляют патентованные препараты — как собственной разработки, так и полученные от Stada.

Проблемы: из-за «умеренного» (по выражению менеджеров самой компании) участия в программе ДЛО оборот растет медленнее рынка. В марте бывший гендиректор «Нижфарма» Андрей Младенцев, один из самых известных менеджеров рынка, перешел на работу в Росздравнадзор. Не исключено, что теперь компания может надеяться на некий бонус за счет административного ресурса, но вряд ли потеря столь сильного лидера пойдет на пользу бизнесу.

Результат: считается наиболее готовой к работе по стандартам GMP среди крупнейших российских компаний.

Новые цели: запуск летом 2007 года национальной рекламной кампании средств «Д-Пантенол» и «Псило-бальзам». Корректировка маркетинговой стратегии с учетом выхода на российский рынок еще одного проекта Stada — Nemofarm.

«Верофарм»

Подразделение группы «Аптечная сеть 36,6» в последнее время выступает в качестве источника финансирования для других, более перспективных проектов.

Объем продаж в 2005 году*: \$69 млн

Объем продаж в 2006 году*: \$81 млн

Стратегия: отказ от борьбы за лидерство из-за переориентации холдинга на развитие розничного направления.

Тактика: в компанию входят Воронежский химико-фармацевтический завод и два предприятия готовых лекарственных форм в Белгороде и Покрове. В конце 2005 года «Верофарм» продал 19,9% акций структурам компании «Тройка Диалог» — сумма сделки оценивалась в \$20 млн, а весной 2006 года разместила 49,9% акций на бирже, за \$139,7 млн. По информации **СФ**, полученные средства в основном были направлены на финансирование основного проекта группы — розничной аптечной сети. Продвигает на рынок непатентованные препараты под собственными зонтичными брэндами «Веро» и «Лэнс». Лидирует на рынке онкологических лекарств.

Проблемы: непатентованные препараты составляют более половины ассортимента. Последняя сильная инновация компании — лицензионный онкологический препарат «Фактив» — поступила на рынок еще в начале 2006 года.

Результат: сохраняет четвертое место с хорошим отрывом от преследователей.

Новые цели: компания завершила регистрацию 11 новых наименований продукции, которые выйдут на рынок в этом году. На разных стадиях регистрации еще более 20 наименований. **СФ**

с35

идеи

заявка на будущее

wow → с40
деньги под ногами → с42
мысли → с43
методы → с44
своя игра → с45

Вселенная — неосвоенный рынок. Пока здесь конкурируют сверхдержавы, но речь уже идет не только об инвестициях в обороноспособность. На инфраструктуре, построенной государственными компаниями, заработает тот, кто сможет продать идею космоса рядовому потребителю.

Космос как предчувствие

текст:
анастасия джмухадзе
иллюстрация:
роман годунов

Вселенская ошибка

ВСЕ НАЧАЛОСЬ С ОПЛОШНОСТИ крючкотворов: в 1967 году ООН подписала «Соглашение о космосе», в котором говорилось, что ни одно астрономическое тело не подлежит национальному присвоению.

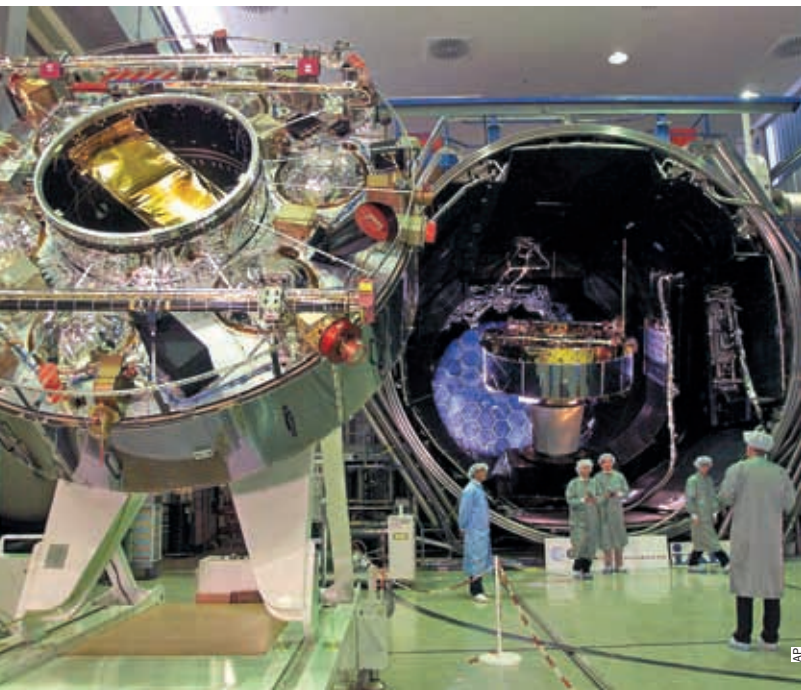
О том, что в 1980 американец **Деннис Хоуп** обнаружит лазейку — в документах никак не обозначалось, что присвоить Луну не может частное лицо, речь шла только о государствах — и подаст составленную по всем правилам заявку на собственность, тогда никто и подумать не мог. Тем более не стали связываться с «сумасшедшим» ООН, СССР, США, Китай, Канада и другие страны, которые он письменно уведомил о том, что в соответствии с международным правом собирается забрать в свою собственность Луну. Сейчас «Лунное посольство» — самая крупная организация, которая благодаря ловкости Хоупа уже 27 лет продает «участки планет» — сертификаты, в которых вписано имя владельца одного акра Луны, Марса или Венеры. Самое дорогое предложение — целый континент за \$1 155 427. Среди сувениров космического магазина не только обычные чашки, майки и наклейки, но и межгалактические паспорта и наборы, помогающие выявить инопланетян и определить, с какой планеты вы сами происходите. Это кажется смешным, но Хоуп заработал на своем курьезном бизнесе \$9 млн.

Межпланетные путешествия

«ОБРАЗОВАЛАСЬ ПРИЛИЧНАЯ ОЧЕРЕДЬ — в ней по меньшей мере 12 человек», — говорит **Крис Фаранетта**, вице-президент компании Space Adventures, отправляющей туристов на Международную космическую станцию. В списке кандидатов, которые смогут отправиться в космос не раньше 2009 года (сейчас все места на российских «Союзах» заняты), — люди разной степени заинтересованности и готовности к полету. Космический туризм, который недавно еще был экзотикой, уже поставлен на поток. После американского бизнесмена **Денниса Тито**, ставшего в 2001 году первым непрофессиональным космонавтом и отдавшего за это \$20 млн, идея прокатиться на ракете стала популярна. В апреле 2007 года с «Союза» вернулся пятый турист — **Чарльз Симони**, который за 11 дней за пределами земли отдал \$25 млн. «Я беру на МКС свой американский паспорт, чтобы там, на орбите, поставить на него печать станции», — сказал разработчик ПО ком-







Космос — не только полигон для испытания технологий, но и настоящий бизнес-инкубатор передовых рыночных идей

пании Microsoft перед вылетом. — У меня три цели: продвижение самой идеи полетов в космос, технические и научные эксперименты, а также приобщение молодежи к космической деятельности».

Эрик Андерсон, один из основателей, президент и CEO компании Space Adventures, не сообщает, сколько достается компании из \$20–25 млн, которые турист платит за путешествие, после того как свою долю забирает Росавиакосмос. По его словам, основную часть оборота компании составляет плата за резервирование места на станции и наземные подготовительные мероприятия и тренировки. Новый амбициозный проект, который стартует уже через год-два, — полеты на Луну. Правда, стоит ли будут уже около \$100 млн на человека.

Туристов пускают в космос не только на российских кораблях. Первый финансируемый частным образом полет состоялся летом 2004 года, когда предпринимателям удалось создать собственный корабль и поднять его над Землей. SpaceShipOne — детище основанной в 1994 году программы Tier One, которую организовал председатель Scaled Composites **Берт Рутан**. Scaled Composites на тот момент уже 12 лет занималась производством экспериментальных летательных аппаратов, там же был сделан и этот корабль. На нем пилотам удалось достичь высоты 100 км, причем полет с тремя членами экипажа на борту совершили два раза за неделю — и выиграли конкурс некоммерческого фонда Ansari X Prize, получив вознаграждение \$10 млн. По словам Берта Рутана, это не просто рекорд, а главный шаг в сторону популяризации и продвижения коммерческих полетов среди обычных людей.

Казенная дорога

«С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ потенциал отрасли просто огромен. Особенно это касается применения космических технологий в промышленности — тут и спутниковая связь, и теле- и радиовещание, и навигация, и дистанционное зондирование поверхности Земли. Космический туризм уже активно развивается,

а дальше последуют образовательные и развлекательные программы. Думаю, не за горами строительство космических парков и аттракционов», — говорит **Александр Гурко**, генеральный директор группы компаний «Космические инвестиционные технологии». Сегодня, если рассматривать космическую отрасль как все подведомственные Федеральному космическому агентству предприятия, которые по большей части заняты производством ракетно-космических аппаратов, спутников и наземной инфраструктуры, то негосударственные инвестиции в этот сектор минимальны. Примеры можно пересчитать по пальцам. Например, объединения группы компаний «Каскол», участвующей в финансировании ракетно-космической корпорации «Энергия». «Источником 90% инвестиций в этом секторе является государство», — говорит Гурко, — а большая часть предприятий здесь — это ФГУПы или компании с государственным участием. Их акционирование и выстраивание на их базе частного бизнеса только начинается».

Хороший пример — связь и телерадиовещание. Операторы здесь, как правило, государственные (ФГУП ГПКС, ФГУП РТРС), а частный капитал представляют уже провайдеры, предоставляющие услуги конечным потребителям. Исключение — разве что «дочка» «Газпрома» компания «Газком». Первый спутник связи и вещания «Ямал-100», запущенный на орбиту в сентябре 1999 года, она на 40% использовала для нужд самого «Газпрома». В 2002 году оборот «Газкома» достиг \$100 млн, и в 2003 компания вывела на орбиту еще два спутника «Ямал-200».

«Пока для частного капитала риски и сроки окупаемости слишком велики», — говорит Александр Гурко. — Но сейчас активно тестируется новая схема: государство берет на себя долгосрочные инвестиции в инфраструктуру, создает законодательную базу и минимизирует политические риски, а бизнес уже отвечает за коммерческое использование результатов и продвижение технологий потребителям». Пример — система ГЛОНАСС (Глобальная навигационная спутниковая система), аналог американского GPS компании Navstar. Первый спутник ГЛОНАСС был выведен Советским Союзом на орбиту в 1982 году, сейчас их шесть. В ноябре прошлого года чиновники заявляли о том, что в скором времени система станет доступна гражданским лицам, а в мае 2007 года президентским указом было закреплено, что доступ к гражданским навигационным сигналам глобальной нави-

гационной спутниковой системы ГЛОНАСС предоставляется российским и иностранным потребителям на безвозмездной основе и без ограничений.

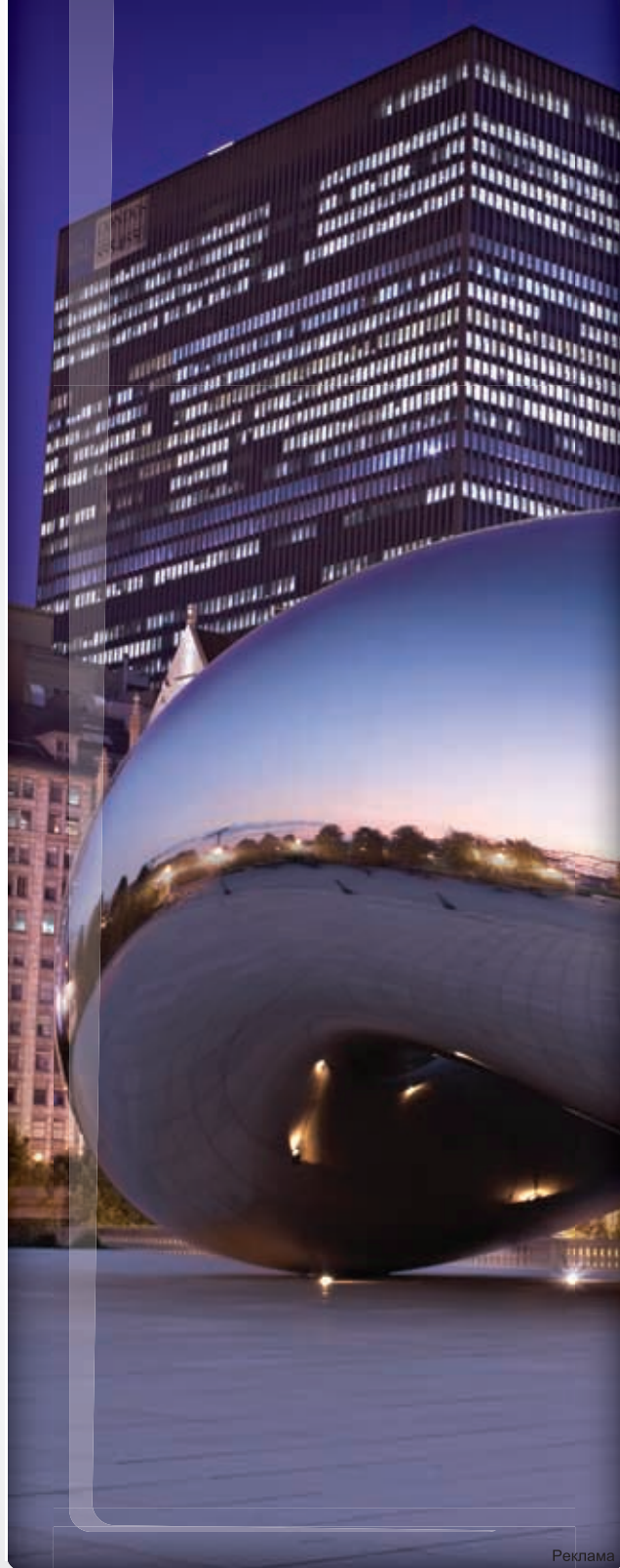
Компания «М2М телематика», входящая в группу компаний «Космические инвестиционные технологии», — одно из тех предприятий, что активно участвуют в коммерциализации ГЛОНАСС. «Задача в том, чтобы разработать современное программное обеспечение для управления транспортом, а также удобное абонентское оборудование, — говорит Александр Гурко. — Если раньше мы работали в основном на корпоративном рынке, то сейчас наша цель — индивидуальный потребитель». По словам руководителя «Телематики», оборот компании ежегодно утраивается, и дальше темп будет только увеличиваться.

Приближение планет

СПУТНИКОВЫЕ СНИМКИ ЗЕМЛИ — вещь уже привычная. Но в скором времени так же просто, как посмотреть снимок любого уголка земного шара, можно будет разглядывать в сети и другие планеты. «Наше сотрудничество с Google сегодня — это инновация в использовании наших данных для слежения за Лунной и Марсом, — говорит заместитель руководителя NASA Шана Дэйл. — Google Earth уже есть, вы можете разглядеть все специфические особенности рельефа. Практически то же самое нам удалось сейчас сделать с Луной. Наше преимущество в том, что у нас в NASA есть так много потрясающих изображений и данных, но мы не настаиваем на том, чтобы люди получали к ним каким-то образом доступ. А компания Google в этом как раз заинтересована, на этом и основано наше взаимное сотрудничество». Если сегодня набрать в интернете moon.google.com, уже можно посмотреть взятые в NASA снимки мест прилунения корабля Apollo, а по адресу www.google.com/mars/ находится самая детальная и объемная из существующих карт Марса. Пока это только первый шаг, но виртуальные туры по планетам — уже дело ближайшего будущего. Если учесть, сколько коммерческих программ базируется на сервисе Google Earth, можно предположить, что, скорее всего, возникнут проекты, которые смогут извлекать выгоду и из Луны с Марсом. Сейчас еще не очень важно знать, какая погода на красной планете, но если разовьется космический туризм, это станет таким же привычным, как земной метеопрогноз.

«Мы стремимся стимулировать развитие коммерческого сектора в космосе, — говорит Шана Дэйл. — Например, сейчас мы сотрудничаем с компаниями Space X из Эль-Сегундо и Rocketplane Kistler из Оклахомы». Их задача — создать космический корабль, способный выйти из стратосферы и произвести стыковку с МКС. Для NASA это имеет принципиальное значение, так как в 2010 году шаттл прекратит свое существование. «У нас возникнет дыра, которую надо заполнять», — объясняет Шана Дэйл.

По мнению Александра Гурко, чтобы космическая отрасль стала более привлекательной для инвесторов, ее, как любой другой продукт, нужно популяризовать. «Космос должен стать более открытым и интересным, — считает он. — Принципиально важно вовлекать как экспертов, так и будущих потребителей в сам процесс разработки, чтобы люди знали, за что именно они платят». Частный капитал, по мнению Гурко, начнет активно работать на космос уже через два-три года. Именно тогда появятся и первые примеры успешных проектов, и первые «космические менеджеры». А значит, и коммерческое освоение космоса будет поставлено на конвейер. **сф**



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

Чем меньше становятся мобильные устройства, тем больше шансов у карманников. Противостоять им призваны специальные сторожевые гаджеты.

текст: Анастасия Джмухадзе



На вид — обыкновенная пластиковая карточка. Ее размер специально сделан таким, чтобы идеально подходить к кармашку для кредиток в бумажнике либо кардхолдере или, не причиняя лишнего беспокойства, незаметно лежать в кармане. Сложно заподозрить в ней охранное устройство.

Но в карту вмонтирован датчик, который реагирует на свет. И стоит вору залезть в карман, стащить деньги, сотовый телефон или портмоне, как его ожидает неприятный сюрприз: пронзительный звук. Корейское изобретение — карта No Touch — стоит всего \$14,95. У устройства три режима: если вас раздражает длинный сигнал, можно установить режим короткого двухсекундного оповещения, на случай если вы вдруг сами ее случайно активируете. Интересно, что в комплект производители включили и сменную батарейку. Видимо, серьезно рассчитывают на то, что устройству в вашем кармане уготована долгая жизнь.

Брелки с грозным названием Doberman выглядят совершенно безобидно, больше всего напоминая тамагочи. За \$10 предлагается купить крошечную коробочку розового («для девочек») или синего («для мальчиков») цвета. Работает Doberman так: один ремешок закрепляется на ремне или просто кладется в карман, а к петле подвешивается устройство, охранять которое должен брелок. Например, мобильный телефон. Стоит прикоснуться к кнопкам гаджета — сработает сигнал. Для путешественников разработана и версия за \$30 с сенсором движения: прикрепляете устройство к багажу, набираете код — и можете идти, не опасаясь за чемодан: если он сдвинется с места, звук громкостью 100 децибел привлечет внимание и владельца, и всех окружающих. Главное — научиться правильно паковать вещи, чтобы они не упали случайно. Кроме того, у устройства есть еще и сигнальная кнопка, которую можно нажать в случае опасности. Например, если ребенок потеряется в толпе, он сможет сразу оповестить родителей. □

Нерешительный напиток

«Что-нибудь» (Anything) и «Все равно» (Whatever) — названия новых прохладительных напитков сингапурской компании Out of the Box. Эти брэнды появились на рынке две недели назад.

В линейке «Что-нибудь» — газированные напитки шести вкусов (кола, лимон, яблоко и др.), а «Все равно» — холодный чай с разными добавками. Главное — сюрприз. Банки у напитков с разными вкусами абсолютно одинаковые, так что пока не откроешь — не узнаешь, какой вкус тебя ожидает. Среди сингапурской молодежи новый напиток моментально стал хитом. Идея пришла в голову директору Out of the Box Джонсону Таню, когда он наблюдал за поведением людей в кафе и магазинах: «Когда спрашивают, что человек будет пить, практически все отвечают или „что-нибудь“, или „все равно“». □



С прицелом на меткость

Хотя Германия считается одной из самых чистых стран мира, недавно здесь появились специальные «спортивные» контейнеры для мусора.

Как считают создатели «ловящей мусорной урны», особенно неудобно пользоваться обычными баками с крышками тем, кто едет на велосипеде или на роликах: приходится останавливаться. Идея модельного ряда Hasetal от Rasti Stadt-Design проста: чтобы не искушать бросить бумажку на дорогу, урну расположили под углом. Как считают производители, такая урна удобна еще и тем, что прохожие с удовольствием посоревнуются в меткости. Возможно, размышляют создатели Hasetal, это сделает отправку мусора в бак развлечением. □



Из оптоволоконна можно не только делать сетевые кабели, но и шить одежду, и даже строить здания. Светящиеся собственным светом нити придают новый облик привычным товарам. текст: Алексей Гостев

Светоч одежды



Возможно, скоро привычные окна заменят «световоды», способные доставлять солнечный свет прямо с крыши здания

Рубашка, мерцающая в такт музыке, или детская одежда, на которой высвечивается номер телефона родителей, — все это позволяет изготовить оптоволоконная ткань

и вся ее одежда начинает светиться, отображая сигнал тревоги: „Помогите мне, позвоните 911!“ — размышляет на форуме Halfbakery пользователь Veryvermilion.

Использование оптоволоконна в текстильной промышленности можно представить себе в контексте «интеллектуальной одежды». Рубашка, «запрограммированная» на мерцание в такт музыке во время дискотеки, или детская одежда, на которой высвечивается номер телефона родителей, — все это легче изготовить из оптоволоконной ткани.

Кроме того, оптоволоконно можно применять для «интеллектуализации» различных товаров. Легко представить себе светящиеся зубные щетки, «кричащие» о необходимости собственной замены, или упаковку продукта, «блекнущую» по мере приближения конца срока годности.

Помимо прочего, оптоволоконные товары необычны и красивы. Так, компания Fiber Optic Products предлагает покупателям «звездный потолок». На потолочной панели в темноте видно множество светящихся точек, так что обитатель такой комнаты всегда будет спать под «звездным небом».

Из оптоволоконна можно строить здания. Еще в 2001 году венгерский архитектор Арон Лошончи придумал «прозрачный бетон» Litrascon. Благодаря присутствию оптоволоконна этот прочный строительный материал проводит свет. В результате свет становится таким же элементом дизайна, как раньше цвет или форма. Наступает эпоха «светоносных» товаров. □

Раз, два, три — и сумочка на плече модели Кристин Рие загорается красноватым светом. Это не светящаяся ткань: одежда, сделанная французским дизайнером Мари-Жаклин, светится собственным, а не отраженным светом. Свет создается оптоволоконной тканью, из которой изготовлена сумочка, и источником питания в виде маленькой батарейки, спрятанной среди нитей. Свечение может обладать разной цветовой гаммой, но всегда остается слегка люминесцентным, холодным, что пока отпугивает некоторых покупателей. Тем не менее парижская компания Lumigram, в которой работает Мари-Жаклин, надеется постепенно ввести изделия из оптоволоконной ткани в повседневный обиход европейцев. Lumigram уже сегодня предлагает светящиеся подушки, скатерти, блузки и даже люминесцентное белье. Подобные предметы сделаны из настоящего оптоволоконна, того самого, благодаря которому передаются данные в компьютерных сетях. Ведь по сути оптоволоконно — это нить. Но из-за того что изготавливается она из стекла или пластика, способна проводить свет. Электрический ток оптоволоконно, наоборот, не пропускает, поэтому электрошок любителям светящейся одежды не грозит.

Производством одежды из оптоволоконна уже заинтересовались в разных странах. Скажем, швейцарская фирма Stabio предлагает молодоженам оптоволоконные свадебные платья. Последствия прихода оптоволоконна на рынок одежды оживленно обсуждаются на дизайнерских форумах. «Например, пожилая женщина, почувствовав себя плохо, нажимает кнопку,

деньги под ногами

идеи константина бочарского

Созданный за \$25 тыс. любительский фильм «Ведьма из Блэр» собрал в прокате \$240 млн. Человек, вложивший в него в 1998 году хотя бы сотню долларов, сегодня стал бы миллионером „

в сеобщая биржа

Есть такие биржи, где торгуются акции не компаний, а знаменитостей. Например, Hollywood Stock Exchange. Фондовым специалистам хорошо известно правило: рынок принимает в расчет всю информацию, влияющую на цену бумаги, и отражает ее в стоимости.

В нашей голове также учитывается много чего насчет крутизны той или иной знаменитости. Почему это знание нельзя конвертировать в индексы? Очень даже можно. Вот, например, певицы Gwen Stefani и Fergie давно стали индустриями. У каждой есть свой логотип — стильные G и F, клипы, где они демонстрируют продукцию, помеченную этими знаками, а также похожие по музыкальной и визуальной концепции видеоролики — Wind It Up и Fergalicious. Где есть рынок, там будут победители и проигравшие. Не так давно, стоило включить любой европейский MTV, становилось очевидно: Fergi проиграла Gwen. G победила F. Что это значило бы на языке биржи? Котировки Fergi ползут вниз, а у Gwen, напротив, взмывают до небес. Или нет? Вполне возможно, что именно Fergi работает сейчас над альбомом, который взорвет поп-сцену. А может быть, есть пара неприглядных историй, в которых замешана Gwen?

Виртуальная биржа Hollywood Stock Exchange (HSE) предлагает играть на виртуальные деньги, следя за тем, какой из выставленных на торги фильмов может получить «Оскара». Но почему деньги должны быть именно виртуальными? Каждый фильм уже давно стал корпорацией. Чьи акции вы бы купили? «Пиратов Карибского моря 3» или «28 недель спустя»? Созданный за \$25 тыс. любительский «Ведьма из Блэр» собрал в прокате \$240 млн — в десять тысяч раз больше первоначальных инвестиций. Человек, поверивший в него в 1998 году и вложивший в дело хотя бы сотню долларов, сегодня стал бы миллионером.

Проект Media Predict развивает идею HSE, предлагая сделать ставки на готовящиеся к выходу книги, музыкальные диски, телевизионные шоу и фильмы. На Media Predict вы можете выискивать потенциальный бестселлер, изучать сценарии и просматривать пилоты телепрограмм. Пока потребители управляют лишь виртуальными ставками, но реальные последствия подобной биржевой активности уже появляются. Так, свои топовые продукты решила предоставить Media Predict компания Touchstone Books. Предполагается, что виртуальные котировки могут оказаться точнее прогнозов экспертов издательства.

Заявления о планах компании всегда сказываются на ее котировках на фондовом рынке. Если, конечно, она на этом рынке присутствует. А если нет? Новая марка майонеза, проект нового торгового центра, назначение на пост нового топ-менеджера, новая рекламная кампания и планы по запуску новой производственной линии. Оказывается, узнать о том, насколько эти шаги благоприятны для вашего бизнеса, очень просто. □

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



Успехи биотехнологий создают новый рынок — персональный генетический консалтинг.

текст: **Алексей Гостев**



Сараж — место, где начинаются многие мифы и легенды американской экономики. В жизни 33-летнего биотехнолога **Анне Воджиски** гараж сыграл особую роль.

В конце 1990-х Воджиски познакомилась с молодым человеком, арендовавшим под офис гараж ее сестры. Имя арендатора — **Сергей Брин**. В мае этого года Воджиски и сооснователь Google поженились. В этом же месяце Google решила вложить \$3,9 млн в основанную Воджиски биотехнологическую компанию 23andMe. То, что на первый взгляд кажется «свадебным подарком» Брина, на самом деле может стать выходом Google на новый, потенциально грандиозный рынок персонального генетического консультирования.

Название 23andMe («23 и я») отсылает к 23-м парным хромосомам человека. Как известно, наш геном в целом расшифрован, но мало у кого есть возможность получить подробную «карту» собственных генов. 23andMe призвана восполнить этот пробел.

Пока заказы 23andMe скорее напоминают анекдоты. Тем не менее, имена клиентов уже впечатляют. Журнал Fortune сообщает, что одним из первых клиентов 23andMe стал миллиардер **Уоррен Баффет**. Дело в том, что Баффет — давний поклонник американского певца **Джеймса Баффета**. Инвестиционный магнат решил проверить свое возможное родство с ним. Ответ 23andMe на вопрос о родстве был отрицательным, так что Джеймс Баффет вряд ли попадет в завещание своего прославленного однофамильца.

«Наш механизм обработки генетических профилей поможет медицинским фирмам создавать более эффективные виды лекарств и диагностических средств», — говорит Воджиски. В ближайшей перспективе накопление базы таких профилей даст возможность врачам назначать лекарства с учетом генетических особенностей пациента. Со временем подобные профили могут стать такими же распространенными, как и обычные медицинские карточки с физическими параметрами и историями болезней.

Интересна и возможная роль 23andMe в стратегии Google. Компания не скрывает свою ставку на накопление баз данных персонализированной информации. Недавно Google начала собирать записи голосов для совершенствования механизма распознавания речи. Попытка «прибавить к рукам» генетические профили встраивается в эту же цепочку. Так что, вполне возможно, на панели Google скоро появится слово «геном». Во всяком случае, механизм обработки данных уже создан. □

лучшее из блогов

Том Дэйвенпорт,
глава кафедры ИТ
Babson College

Много говорят о переходе власти от производителей информации к потребителям. Этот переворот происходит и внутри организаций. Вспомните тысячи коммуникаторов, которые просматриваются во время «важных» корпоративных собраний. Топ-менеджеры оказались в положении рекламщиков, которые чувствуют, что их послание не доходит. Им придется побороться за свою аудиторию, например посредством шокирующих e-mail или акций.

BLOG: The Next Big Thing
<http://discussionleader.hbsp.com/davenport>

Том Питерс,
гуру менеджмента

Лет десять назад я участвовал в конференции, где «выдающиеся умы» Джек Уэлч и директор DaimlerChrysler Юрген Шремп рассказывали о сделке по объединению Daimler и Chrysler. Вот мой взгляд на причины ее теперь уже очевидного провала: несовместимость культур, проблемы с эго топ-менеджеров, недовольство потребителей (следствие маниакального сокращения расходов). Так до каких пор эти «светочи менеджмента» будут наступать на те же грабли?

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

Джил Коркиндейл,
executive coach

У потребителей из «поколения X» повышена чувствительность к брэндам. Для них каждый брэнд — это личное «высказывание». Туфли Prada, подсмотренные на ногах папы Бенедикта XVI, становятся важным сигналом, который необходимо интерпретировать. Сегодня никто из лидеров не может игнорировать вопросы личного стиля. Если вы руководитель, может быть, вам стоит подстричь бородку, как рекомендуют Ричарду Брэнсону, или сменить гардероб, как Билл Гейтс.

BLOG: Letter from London
<http://discussionleader.hbsp.com/corkindale>



GETTY NEWS / FOTOBANK.COM

Модель бизнеса Meeting Tomorrow была бы немыслима несколько лет назад. Вещи были громоздкими и дорогими, кроме того, не существовало надежных каналов связи с клиентом „

Прокатный стан

текст: **Алексей Гостев**

Сенеральному директору компании HeadHunter Юрию Вировцу иногда приходится таскать на загородные деловые встречи проекторы для презентаций и другую тяжелую аудио- и видеоаппаратуру. Особой радости Вировцу такие «упражнения» не приносят, и его можно понять — проектор весит примерно 10 кг, а вместе с треногами и прочим инвентарем переноска подобных устройств превращается в настоящий силовой фитнес.

Поездки в другие города — еще большая трудность. Все проблемы решились бы, если бы нужную технику можно было взять напрокат на месте. Но кто может дать гарантию, что где-нибудь в Чебоксарах бизнес-путешественник сможет легко найти проектор нужного типа, да и сколько времени займут поиски? Американская компания Meeting Tomorrow представляет метод, который может решить сразу все проблемы «путевого проката».

Решение, предлагаемое Meeting Tomorrow, заключается в принципиально новом подходе к прокатному бизнесу. Если пользователю нужен проектор, он делает заказ в интернете, после чего необходимое оборудование доставят прямо в отель службой доставки FedEx. Meeting Tomorrow обеспечивает доставку в тот же день на 95% территории США и на следующий день — на оставшихся 5%. «Мы хорошо понимаем, что предметы, которые мы доставляем, должны быть получены нашими клиентами строго вовремя, и от этого зависит успех нашего бизнеса. Небольшая задержка может создать для клиентов множество проблем и полностью дискредитировать нашу услугу в их глазах. Поэтому иногда, чтобы доставить вещь вовремя, нам приходится тратить \$1000 на спасение двухсотдолларового заказа», — рассказывает **Марк Эйстроуп**, основатель и президент Meeting Tomorrow.

Возврат предметов представляет собой несложную для клиента процедуру: легкие предметы снабжаются предоплаченными купонами курьерской службы FedEx. Клиенту остается наклеить купон и опустить вещь в ближайший «почтовый ящик» FedEx (эти «ящики» приспособлены для пересылки довольно крупных предметов и расположены по всей терри-

Марк Эйстроуп — американский предприниматель. Проживает в Чикаго, штат Иллинойс. Выпускник Университета Сизтла. В 2007 году основал компанию Meeting Tomorrow, президентом которой является. Начал карьеру как похоронный агент. Увлекается американским футболом, регулярно принимает участие в марафонских забегах. Не скрывает, что любит смотреть фантастические фильмы.

тории США). Если предмет слишком тяжел для FedEx, обратную доставку берет на себя сама компания Meeting Tomorrow.

«Модель бизнеса Meeting Tomorrow была бы немыслима всего несколько лет назад. Вещи были слишком громоздкими и дорогими, кроме того, не существовало надежных каналов связи с клиентом», — говорит о новой компании гурู маркетинга **Сет Годин** в своем блоге. Привлекательность идеи Meeting Tomorrow в том, что созданную ей бизнес-модель можно легко расширить на другие типы продуктов. Мебель или посуда для приема гостей, одежда для светских раутов, спортивный инвентарь — все эти вещи, точно так же, как и видеопроекторы, могут понадобиться клиенту ненадолго, но с гарантированной своевременностью доставки. «Готов держать пари, что уже довольно скоро появятся сотни модификаций идеи, особенно в секторе b2b. Таким образом могут доставляться любые предметы, которые нам требуются с высокой степенью надежности, но нечасто», — считает Сет Годин. □

Бизнес ледникового периода

текст: Алексей Гостев, Вера Ковалева

«Впервые я задумался о создании своей фирмы в 1992 году, когда долго лечился после „встречи“ с медведем на охоте» — вспоминает основатель компании «Наш ледниковый период» Федор Шидловский. С охотой связано и самое начало коллекционерской истории Федора, превратившейся постепенно в успешный бизнес.

В 1979 году Шидловский, тогда авиационный инженер, по распределению попал на Север, в Чукотский автономный округ. Единственным развлечением здесь была охота. Но Шидловского, с детства увлекающегося палеонтологией, наряду с современными животными интересовали и давно исчезнувшие с лица Земли виды. В этом плане ему повезло: Чукотка и Якутия — сохранившиеся до наших дней части затопленного сухопутного «моста» между Америкой и Европой — Берингии. Именно здесь в ледниковый период сформировалась «мамонтовая фауна», и именно эти места до сих пор усеяны костями древних животных.

Свою первую находку Шидловский сделал на памятной охоте 1979 года — на берегу реки он отыскал берцовую кость мамонта. К моменту распада СССР у Шидловского уже собралась неплохая палеонтологическая коллекция. С приходом рынка хобби стало превращаться в бизнес. В 1993 году Шидловский нашел покупательницу мамонтовых бивней, гражданку Китая. За ней последовали другие клиенты.

Для наших предков мамонтовые бивни были основным сырьем тогдашней индустрии. В руках древних людей этот достаточно прочный и пластичный материал превращался в аналог современной пластмассы. Сегодня бивень — легальная замена запрещенной слоновой кости. Его основной рынок потребления — страны Восточной Азии, где традиционно развита косторезная индустрия. Стоимость килограмма бивней доходит до \$200. Основанная Федором Шидловским компания «Наш ледниковый период» с оборотом \$3 млн — сейчас лидер «палеонтологического рынка» России. При этом бивни далеко не главная статья доходов. Наиболее прибыльный сектор — продажа скелетов и реконструкций древних животных, которые производит ком-

Для наших далеких предков бивни мамонта были основным сырьем тогдашней индустрии

план действий

- создать рентабельную компанию по добыче экспонатов «мамонтовой фауны»
- завоевать лидерство в поставках мамонтовой кости как индустриального сырья на российский и восточноазиатский рынки
- расширить линейку продукции палеонтологических товаров и услуг: производство реконструкций и скелетов животных, выставки, косторезный бизнес

пания. Стоимость такого музейного экспоната составляет от \$70 тыс. до \$100 тыс. Кроме того, недавно компания стала получать от российских и зарубежных фондов гранты на проведение исследований мамонтовой фауны. «Я один из первых, кто в России стал зарабатывать на науке», — говорит Шидловский.

Сегодня в компании работают более 1000 человек. В основном это временные сотрудники, нанимаемые на период коротких на Севере летних месяцев «поискового сезона». «Чтобы работать у нас, надо быть похожим на персонажей Джека Лондона», — говорит Шидловский. На работу он не берет людей со стороны, все сотрудники — его знакомые. Отправлять неподготовленного человека в тайгу или тундру бессмысленно и опасно.

Доход участника экспедиции зависит от успешности «охоты». Находка хорошего бивня мамонта или рога древнего носорога (стоимость — до \$15 тыс. за штуку) может существенно увеличить размер зарплаты, но в среднем она составляет 60 тыс. руб. Сам Шидловский все поисковые месяцы постоянно находится то в одной, то в другой из снаряженных им экспедиций, перемещаясь то на вертолете, то на вездеходе. Возможность самому участвовать в «охоте» за древними животными — дополнительный нематериальный стимул для человека, создавшего самый успешный в России «бизнес ледникового периода». □





лаборатория

БОРЬБА С ПОДДЕЛКАМИ

развитие персонала → с52
банк решений → с56

Борьба с пиратскими подделками далеко не так безнадежна, как принято считать. Владельцы брэндов находят разные методы защиты на разных этапах жизни продукта. Но эти способы сработают только в том случае, если правообладатели будут бороться с причиной, а не со следствием.

Абордаж-менеджмент

текст:

владимир устинов

иллюстрация:

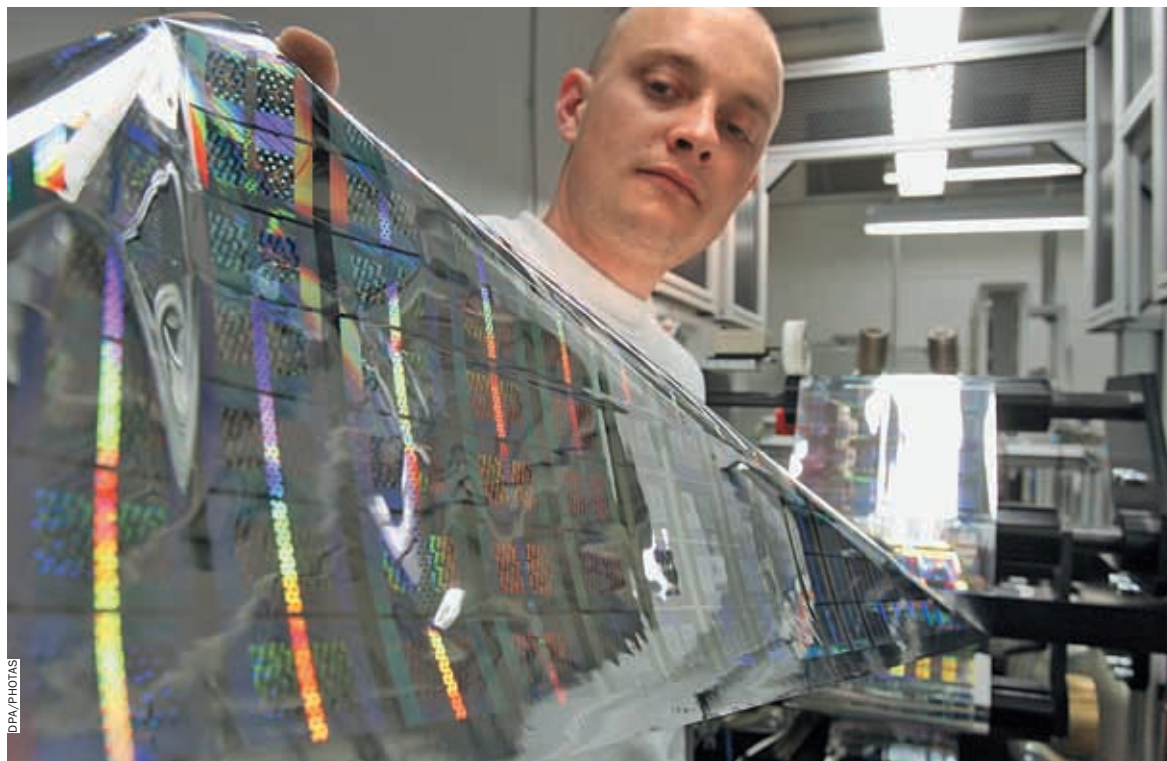
александр житомирский

На прошлой неделе московский завод «Кристалл» объявил о внедрении системы идентификации товара. Инициатива алкогольного флагмана еще раз напомнила о том, что борьба с пиратами не обязательно должна сводиться к жестким действиям властей. Этой задаче вполне адекватны управленческий и технологический ресурсы самой компании.

Известен анекдот про скупого нувориша, считавшего, что даме сердца практичнее дарить бриллиантовое кольцо, а не Bentley — мол, «где вы видели поддельный Bentley?». Анекдот старый и английский — на постсоветском пространстве это отнюдь не вымысел. В 2001 году украинские правоохранительные органы были обескуражены масштабами производства пиратских «КрАЗов», организованного предпринимателем **Анатолием Данилевским** под Полтавой. Когда после долгой разработки оперативники прибыли, чтобы «взять» бизнесменов, то обнаружили три самосвала, только что сошедших с конвейера, и еще пять — в сборочном цехе. Кустари строили «КрАЗы» из комплектующих кременчугского завода: их покупали как в магазинах запчастей, так и непосредственно на производстве. Качество сборки машин не уступало заводскому, а продажную цену следователи характеризовали как демпинговую.

Такое случалось со многими производствами в постсоветскую эпоху всеобщего развала. В середине 1990-х годов почти все производство телевизоров переместилось в общежития инженерных вузов: в Минске студенты из заводских комплектующих «на коленке» собирали «Горизонты», в Каунасе — «Шилялисы». А в Москве даже действовали мастерские по сборке «телеиномарок»: на свалках Европы подбирались корпуса от какого-нибудь Grundig, куда затем вставляли новые платы и кинескопы.

Излишне напоминать о финансовых и репутационных потерях, которые ежегодно несут из-за контрафактной продукции владельцы марок. Лучше обратиться к передовому опыту борьбы с контрафактом.



Традиционная защита упаковки приносит пользу в основном полиграфистам

Волки в овечьей шкуре

«ЕСЛИ Я ВАМ ПОДМИГИВАЮ, то водка настоящая!» — бородастый немец Распутин втолковывал телезрителям, как отличить оригинальную водку под одноименным брэндом от поддельной. Популярнейшую марку 1990-х годов, занимавшую некогда до 20% рынка СНГ, подделывали чаще всего: «левого» «Распутина» на рынке было больше, чем настоящего.

Производитель водки компания Detlefsen сосредоточила усилия по борьбе с пиратами на упаковке: постоянно ее модернизировала, вводя все новые степени защиты. Реклама информировала потребителей о новшествах. Но продажи фальсификата, снабженного теми же элементами, через три-четыре месяца выходили на прежний уровень — пираты быстро учились «подмигивать». К концу 1990-х годов брэнд заслужил репутацию одного из самых ненадежных и незащищенных, его поставки были прекращены. Спустя пару лет с прилавков исчезли и фальшивки.

Не слишком удачно сработала и атака государства на упаковку в сфере видеопиратства. Кампания по борьбе с видеопиратами началась в конце 1996 года: был разработан легальный формат коробок для кассет, снабженных голограммами. Тем самым государство подарило пиратам новый сверхприбыльный бизнес. **СФ** известна фирма, которая первой заказала в дешевой бельгийской типографии псевдолицензионные коробки для 600 фильмов, на которые еще не были заявлены права в России, — по 10 тыс. экземпляров на каждый фильм. Эти коробки разлетелись на Горбушке вмиг, принесла около \$1 млн чистой прибыли (полиграфия обошлась в 12 центов за экземпляр вместе с доставкой и растаможкой, а оптовая цена в Москве достигала 28 центов). Одновременно вместо трехчасовых кассет появились bulk-кассеты, рассчитанные на один фильм и при этом более дешевые (около \$1 за штуку). Вместе с полиграфией и целлофанировкой себестоимость псевдoleгального фильма стала составлять \$1,4, а цена реализации достигла \$3,5. «Борьба

с пиратами» принесла последним рекордный навар — \$2 с кассеты.

Защита упаковки, однако, может оказаться успешной на менее массовом рынке. Особенно если сосредоточиться не на самих пиратах, а на их контрагентах-полиграфистах. В 2005 году немецкий производитель отделочных материалов Knauf провел исследование российского рынка. Результаты его обнародовал директор по администрации и персоналу «Кнауф СНГ» **Бернд Гоффман**. Оказалось, что почти 20% продаваемой в России продукции популярных брэндов Knauf и Rotband — подделка.

Большая часть фальсификата производилась мелкими российскими конкурентами. Типографии по их заказу изготавливали упаковку, похожую на фирменную от Knauf. В нее пираты засыпали менее качественные смеси собственного производства и продавали на рынках Центральной России. Мешок поддельного Rotband стоил рублей на 30 дешевле настоящего (цена последнего — около 300 рублей).

Упаковки Knauf и Rotband украсили голограммами и теплограммами, а в рекламные сообщения поместили информацию об этих и других отличиях. В первом полугодии 2007 года такие меры обошлись компании в несколько миллионов рублей. Knauf борется не только с «мобильными» фальсификаторами, которые могут расфасовывать смеси в любом гара-

же. Служба безопасности и юристы обращают внимание на типографию, способные выпускать упаковку. Такое производство оснащено громоздкой техникой, скрыть его сложнее, обслуживает оно, как правило, сразу несколько нелегальных цехов. По сведениям управления общественных связей Knauf, только в ходе операции, проведенной в мае 2006 года УБЭП ГУВД Санкт-Петербурга в типографии ООО «Альта», было обнаружено 20 тыс. мешков для смесей и около 14 тыс. рулонированных заготовок.

Сегодня изготовители фальшивых Knauf и Rotband перемещаются в регионы — компания выдавливает их с самых бойких рынков. Правда, борьба с пиратами, рассеянными в отдаленных областях, затруднена. Но, хотя исследований рынка с 2005 года Knauf не проводила, эксперты компании отмечают: количество подделок снизилось.

До первой свежести

КАК И ДЛЯ KNAUF, для производителей напитков один из главных врагов — кустарь, разливающий жидкости сомнительного происхождения в бутылки, собранные приемщиками стеклотары. Особенно серьезна эта проблема на рынке крепкого алкоголя. По мнению экспертов Национальной алкогольной ассоциации (НАА), жесткая позиция государства в отношении промышленных пиратов привела к тому, что на российском рынке остались лишь «самогонщики». Задавить рынок объемом производства кустари не могут: их доля, по имеющимся оценкам, составляет всего 2%. Но испортить репутацию брендам-оригиналам они вполне способны.

Подделывают обычно популярные марки: среди «лидеров», по данным президента НАА Павла Шапкина, — западные виски и коньяки, такие как Hennessy, а также российские «Кристалл», «Исток» и «Веда».

«Ни десять, ни одиннадцать степеней защиты упаковки не спасут продукт от пиратов, — утверждает Тагир Имангулов, пресс-секретарь украинской Nemiroff, доля которой, по версии ACNielsen, составила в 2006 году 4,64% российского алкогольного рынка в стоимостном выражении. — Мы пошли другим путем». В компании борются с повторным оборотом посуды. По словам Имангулова, Nemiroff впервые применил на постсоветском рынке лазерную гравировку: с 2002 года индивидуальные коды наносятся одновременно на пробку и на бутылку. Подобрать к каждой бутылке соответствующую пробку невозможно, а воспроизвести маркировку — дорого. Стоимость закупленного в 2002 году оборудования составила \$1 млн. В Nemiroff считают, что мелкие бутлегеры такие расходы просто не осилят.

Весной 2007 года украинский производитель представил в России новую разработку: детектор вскрытия. При открытии бутылки на колпачке появляется красное кольцо, которое уже не исчезнет — повторно посуду использовать нельзя. В «необратимость процесса» компания вложила 5 млн евро. А лазерную гравировку индивидуальных номеров стали применять многие российские производители.

Телефонное право

ЕЩЕ ОДНИМ действенным способом защиты эксперты считают уникальность единицы товара. «Когда у продукции есть индивидуальные коды, контролерам легче выявлять партии контрафакта на полках магазина — во многих случаях такая продукция будет иметь один и тот же номер», — считает Анастасия Заславская, менеджер по корпоративным вопросам компании

Трудно прогнозировать, приживется ли новый сложный ритуал покупки спиртного в стране, где привыкли определять качество водки по змейке пузырьков

«Крафт фудс Рус». Оборудование, наносящее на каждую этикетку индивидуальную маркировку, дороже обычных копировальных машин, тиражирующих один и тот же оттиск. А для пиратов, предпочитающих иметь дело с быстро оборачиваемыми товарами, лишние затраты на производство упаковки нежелательны.

Индивидуальность, выраженная в цифрах, подсказывает решение, идеально подходящее для эры информатизации. «Дистанционную верификацию» подлинности товара одними из первых ввели в практику производители мобильных телефонов. Каждому аппарату присвоен 15-значный уникальный код (IMEI). Позволив по телефону «горячей линии», можно выяснить все подноготную аппарата: изготовлен ли он на заводе данного производителя и сертифицирован ли для работы в данной стране.

Компания Nokia пошла дальше: индивидуальный номер и голограмма — обязательный атрибут аккумуляторной батареи телефона. Проверить «родословную» устройства можно как при помощи того же телефонного номера, так и на сайте компании.

Опыт производителей телефонов начинает распространяться и на другие рынки. В России этим занялась «Марка года» — проект некоммерческого партнерства «Россия против контрафакта». В ее основе — «Система добровольной сертификации». Участвующие в ней продукты проходят систему тестов, подтверждающих качество. На их упаковке размещается носитель уникальных кодов — голограмма, напоминающая очертаниями советский «Знак качества». По словам представителя «Марки» Василия Амирджанова, проверить подлинность товара может и менеджер в магазине, и покупатель, отправив код при помощи SMS-сообщения, через интернет или сообщив его оператору call-центра по телефону.

Аналогичную систему клеймения продукции под названием «На100ящее» представляет ООО «АКР» из Ростова-на-Дону. Разработчики предлагают производителям бороться за репутацию. Месячное об-



КамАЗ призывает гаражных умельцев выйти из подполья

служивание обойдется предприятию в 15–30 тыс. рублей, затраты на единицу товара составят не больше рубля.

Не дожидаясь появления фирм-провайдеров новой услуги, московский завод «Кристалл» уже летом нынешнего года намерен сам заклеить свои бутылки стикерами с удаляемым верхним слоем. Стерев его, покупатель обнаружит код и телефонный номер, по которому можно проверить подлинность продукта. Покупатель оплачивает только отправку SMS по тарифам оператора мобильной связи.

Трудно прогнозировать, приживется ли новый сложный ритуал покупки спиртного в стране, где народ привык определять качество водки по «змею» (при взбалтывании змейка пузырьков свидетельствует, что в сосуде не вода). Но первыми клиентами системы «На100ящее» стали именно производители спиртного. «Хотя фальшивого алкоголя стало меньше, тему подделок в этой сфере „разрекламировали“ все СМИ», — объясняет директор фирмы **Дмитрий Кочнев**. Впрочем, некоторые эксперты утверждают, что большую часть алкогольного контрафакта составляет не «паленка», а «неучтенка».

Неевклидова арифметика

«СОЗДАЕТСЯ ВПЕЧАТЛЕНИЕ, что когда западные менеджеры приезжают в Россию, они быстро проникаются идеей „третьей и четвертой смен“, — говорит Василий Амирджанов. — Наши теплые схемы работы способны вскружить голову кому угодно».

Контрафакт — не только чужая марка, наклеенная на свой продукт. Нелегальной считается и неучтенная продукция, которая тайком или с ведома руководства компании выпускается в сверхурочное время и продается «налево». Распространенный раньше метод контроля «входа-выхода» материалов и комплектующих сегодня теряет эффективность: если халтура поставлена на поток, то все необходимые закупки могут вести и сами шабашники.

В некоторых случаях средством борьбы с «неучтенкой» может стать разработанная ЗАО «Оптические технологии защиты» (ОТЗ) система дистанционной идентификации. В ее основе — «оптический идентификатор». Эта технология создает маркировку с индивидуальным, случайно генерируемым рисунком.

Компания продает клиентам не саму технологию, а определенное число индивидуальных номеров. По словам **Максима**

Каримова, директора венчурной инвестиционной группы e-Trust, финансирующей проект, ни воспроизвести рисунок, ни прогнозировать его очертания невозможно: по степени индивидуальности фрагмент наклейки марки со случайными переплетениями кривых линий сравним с отпечатком пальца.

Сверка весьма трудоемка: рисунок надо сфотографировать (хотя бы на камеру мобильного телефона), и отослать в компанию в виде MMS. Отправка сообщения обойдется покупателю в 10–15 руб. Производитель в свою очередь платит за установку оборудования (\$10–30 тыс.) и за каждый идентификатор (около 50 коп.).

Разработчики уверены, что найти «противоядие» пираты смогут не ранее, чем через 10 лет, а значит, сейчас услуга должна найти спрос у производителей дорогих товаров. Пока, впрочем, партнерством с ОТЗ заинтересовался только один крупный фармацевтический производитель и — несколько неожиданно — b2b-корпорация «Силтэк», выпускающая технологичные сигнальные и опечатающие устройства. С помощью идентификаторов от ОТЗ группа «Силтэк» будет опечатывать склады и сейфы с ценностями.

Операторы потребительского рынка считают, что от контрафакта в целом и от «неучтенки» в частности рынок спасет более совершенная логистика. Так, корпорация Procter & Gamble спонсирует разработку системы RFID (радиочастотной идентификации). Технология, основанная на принципе опознавательной схемы «свой-чужой», позволяет отслеживать движение партий товара, снабженного электронными микрочипами, по всем звеньям цепи поставок — от завода до покупателя.

Среди партнеров P&G по программе, названной Auto ID Labs, такие компании, как Lufthansa, Airbus, BMW, Mont Blanc и SAP. Уже сейчас P&G рапортует об успехах. «Подделки под товары P&G не попадают на прилавки, контрафакт полностью выявляется задолго до выхода на конечного потребителя», — утверждает **Алексей Кислицын**, руководитель департамента по защите интеллектуальной собственности компании.

Впрочем, пираты тоже не сидят сложа руки. По данным экспертов «Русбрэнда», категории «бытовая химия», «косметика и парфюмерия» — в числе наиболее проблемных. И, видимо, останутся

такowymi, пока сетевые супермаркеты не будут построены в каждой деревне.

Приручение строптивых

НИЗКИЕ ЦЕНЫ на пиратскую продукцию, будь то программное обеспечение или стройматериалы, поддерживают стабильный спрос. Часто покупатель, приобретая необходимую вещь, даже не придает значения ее происхождению. Контрафактное ПО наносит менее очевидный вред, чем технический спирт. Это, в частности, делает ИТ-пиратство мощнейшей теневой отраслью: по данным экспертов Microsoft, в 2006 году потери мировой информационной индустрии составили \$39 млрд, из них на Россию пришлось около \$2,2 млрд.

Борясь с пиратами, компании ищут в их рядах «перебежчиков». После того как в Microsoft начали реализовывать концепцию «разделяемого кода», в ряды ее союзников влились около 2 млн программистов. Инструменты разработки, образцы кода и методические материалы компания передает студентам и программистам за символическую плату, а часто и вовсе бесплатно.

По части пиратства ненамного отстает от ИТ-сектора рынок автомобильных запчастей и комплектующих. По данным Национальной ассоциации производителей автомобильных компонентов (НАПАК), объем этого рынка достигает \$3 млрд для отечественных автомашин и \$5,5 млрд — для иномарок. При этом контрафакт составляет не менее 30% рынка в стоимостном выражении, а по ряду позиций достигает 60%. Большинство пиратских запчастей производят в гаражных условиях умельцы, не имеющие не только прав на эксплуатацию брэнда, но даже и подходящего оборудования. Спрос на подделки стабильный.

«Многие осознанно покупают фальшивку из экономии, хотя знают, что она может дорого обойтись», — говорит Рифат Салимгареев, председатель комитета НАПАК по технической политике. — Но каждый надеется на русский авось».

«Приручить» пиратов, оставив им возможность зарабатывать на жизнь, решили на российском КамАЗе. В 2004 году на бывших площадях «дочки» автозавода ЗАО «Ремдизель» был создан индустриальный парк «Мастер», собравший через два года около 70 фирм и ИП, многие из которых прежде специализировались на нелегальном производстве запчастей. За 2006 год «вышедшие из сумрака» предприниматели произвели легальных комплектующих и аксессуаров для самосвалов из Набережных Челнов на сумму 734 млн рублей. КамАЗ обеспечивает арендаторов парка заказами, со многими заключает долгосрочные договоры на поставку запчастей.

Заместитель генерального директора КамАЗа Ирек Гумеров уверен в целесообразности эксперимента: «Здесь процесс выпуска компонентов будет с нашей стороны хоть и не управляемым, но наблюдаемым. А это уже половина управления». **СФ**

classified

по вопросам размещения в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (495) 797-3171, 960-3118; (499) 943-9125, 943-9108

покупаем

Банк 4119476

продаем

Банк 4119476

инвестиции

Инвестиции в проекты до \$200000. Тел.7403320

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

Открой ресторан Subway
Франчайзинговая сеть №1 в мире **SUBWAY eat fresh.**

Посетите наши презентации в своем городе
Требуется предварительная регистрация на сайте www.subway.ru
или по телефону +7 9-11-99-66-3-99

Предлагаем собственникам коммерческой недвижимости открыть собственный ресторан Subway

Приглашаем к сотрудничеству риэлтеров

Требования к помещению под ресторан: от 100 кв. м., электрическая мощность — от 30 кВт, высокая проходимость

Сеть Subway в очередной раз заняла 1 место в списке 500 лучших мировых франчайзинговых сетей по данным журнала Entrepreneur

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

«Успех - моя профессия»

Лелявский
Антон Анатольевич
Адвокат, партнер

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.kniazev.ru
Т.: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

КОМПАНИИ ТРАТЯТ ДЕНЬГИ НА ТРЕНИНГИ АКТЕРСКОГО МАСТЕРСТВА, ГДЕ СОТРУДНИКИ ЗАГАДЫВАЮТ ЗАГАДКИ, ДЕКЛАМИРУЮТ СТИХИ И БЬЮТ ДРУГ ДРУГА ПАЛКАМИ. КАКУЮ ПОЛЬЗУ МОГУТ ПРИНЕСТИ БИЗНЕСУ ИГРАЮЩИЕ МЕНЕДЖЕРЫ? текст: дмитрий лисицин

Шоу без масок



Еще недавно гендиректора UTS Алексея Крылова (в центре) называли бы сумасшедшим, а сегодня многие компании готовы обучать сотрудников актерским навыкам

Что наша жизнь — игра!

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР туристической компании UTS Group **Алексей Крылов** сидит на полу в нелепых желто-зеленых панталонах. В таком наряде его можно принять за скомороха, если бы не перекошенное от ужаса лицо. Он безуспешно пытается защититься от двух сотрудников компании, которые с нескрываемым удовольствием лупят его дубинами.

Это не сцена мести менеджеров, не получивших обещанного годового бонуса, а эпизод из пьесы **Жана-Батиста Мольера** «Лекарь поневоле», которую поставили сотрудники UTS. Крылов играет слугу Сгана-

реля, который, если его хорошенько поколотить, может оказаться гениальным доктором. Кстати, «Лекарь поневоле» — это уже третий спектакль, сыгранный сотрудниками UTS.

Еще несколько лет назад Алексея Крылова называли бы сумасшедшим, а сегодня компании готовы платить деньги за обучение своих сотрудников актерским навыкам. Только в Москве более десятка фирм предлагают менеджерам и предпринимателям обучение актерскому мастерству (см. справку на стр. 54). Как говорят сами консультанты, спрос наиболее высок среди организаций, занимающихся продажей услуг.

Видимо, все эти компании пытаются следовать мировому тренду. Еще в 60-х годах прошлого века французский философ **Ги Дебор** писал о наступлении эпохи «общества спектакля». Правда, он давал ему весьма мрачную оценку: «Спектакль — это непрерывная опиумная война, которая ведется с целью уничтожить даже в мыслях людей различия между товарами и жизненными ценностями». Авторы книги «Экономика впечатлений» **Джозеф Пайн** и **Джеймс Гилмор**, напротив, увидели в открытии Дебора образ светлого будущего. Они считают, что эра «экономики услуг» подходит к концу — скоро компании начнут продавать потребителям голые впечатления. Самой эффективной моделью продажи станет игра, а лидирующие позиции в «экономике впечатлений» займут компании, которые сумеют превратить продажу своих товаров в спектакль.

И хотя эпоха впечатлений еще не наступила, многие уже поняли, что потенциал утилитарного использования актерских техник в бизнесе огромен. Актер, например, владеет целым арсеналом средств влияния на людей, начиная с речи и заканчивая мимикой и жестами. Обучение актерскому мастерству — хороший тренинг личной эффективности для опытных продавцов и переговорщиков, даже для тех, кто, казалось бы, уже умеет все. Кроме того, театральные методики — инструмент сплочения команды, ведь успех постановки зависит от взаимодействия актеров.

Техники освобождения

ДВА ЧЕЛОВЕКА выходят в центр зала. Никаких ролей у них нет, и все, что они бу-

дуг говорить и делать, — чистая импровизация. Один брэнчит на рояле, второй начинает кувыряться. Как третьему участнику вписаться в происходящее действие и при этом не оказаться лишним?

На мастер-класс режиссера **Петра Немого** «Структурное мышление и структурная импровизация» не берут людей с театральным образованием. Зато сюда приходят сотрудники McKinsey, PwC и других известных компаний. Конечно, овладеть театральными техниками (скажем, сценической пластикой) за несколько занятий невозможно. Поэтому многие программы тренинговых компаний нацелены на обучение лишь самым простым игровым навыкам, и в первую очередь — умению передавать эмоции. Особенно остро это умение требуется в продажах. Компании в поисках конкурентных преимуществ все чаще обращаются к эмоциональным продажам, когда успешность продавца определяется не только объемом сделок, но и умением оставить у покупателя благоприятное впечатление.

Например, в компании Marsha Jovansean Cosmetics, торгующей дорогой косметикой, убедились, что с помощью актерских техник можно сделать продавцов эмоциональнее. Два консультанта российского представительства компании, которые блестяще знали продукт и все инструкции, почему-то не могли выйти на плановые показатели. Понаблюдав, как девушки работают, в компании пришли к выводу, что виной всему чрезмерная рациональность. Вероятно, им казалось, что косметика слишком дорогая, и, продавая ее, они как будто обманывают клиентов. В результате девушки говорили слишком быстро и делали упор на химическом составе косметики, словно торговали нефтью или бензином.

Marsha Jovansean выбрала оригинальный способ «лечения». Консультантам предложили разыграть сцену из пьесы **Лопе де Веги** «Собака на сене», в которой служанка Марсела рассказывает своей госпоже Диане о своем возлюбленном — Теодоро. Марсела настолько эмоционально описывает Теодоро, что Диана загорается страстью к нему. Удивительное дело, но после такой игры консультанты смогли изменить подход к клиенту — они осознали, что диалог Дианы с Марселой, как и продажа дорогой косметики, построены по одному принципу — передаче эмоциональных переживаний, а не информации.

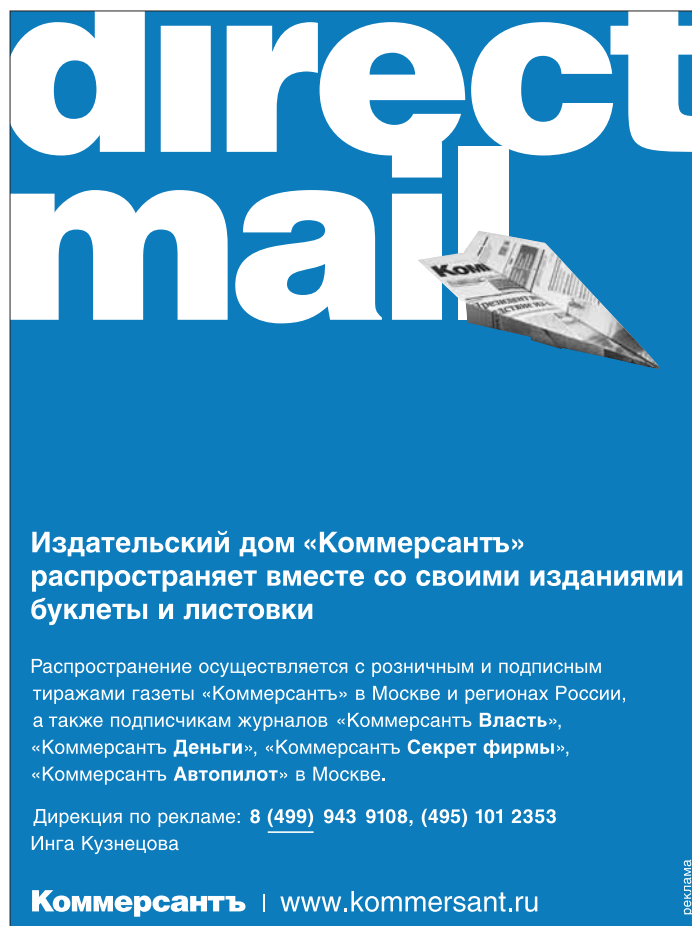
Самой эффективной моделью продажи станет игра, а лидирующие позиции в «экономике впечатлений» займут компании, которые сумеют превратить продажу своих товаров в спектакль

Импровизация, то есть создание произведения по ходу его исполнения, — еще один востребованный бизнесом театальный навык. Например, во время многосторонних переговоров менеджеру нередко приходится принимать спонтанные решения. Импровизация — это своего рода технология управления спонтанными решениями. И как у каждой технологии, у нее есть несколько правил. Так, на первом этапе необходимо **составить каталог возможных действий в конкретной ситуации**, то есть обратиться к своим ощущениям и понять, что хочется сделать в первую очередь — рассказать собеседнику анекдот, рассмеяться ему в лицо или, скажем, разжалобить его.

Затем нужно **провести анализ ситуации**. Одним из наиболее эффективных

средств здесь считается механизм восстановления целого из части, который нередко используют в игровом театре (театральное направление, где исполнение роли основано на импровизации). Актеры соревнуются со зрителями, чья задача — отгадывать заданные им загадки. Типичная загадка игрового театра выглядит примерно так. Двое мужчин разговаривают о еде, неожиданно встречается третий, который объявляет: «К обедне звонили, братья». Таким образом, зритель узнает, что речь идет о монахах.

Необходимость постоянно действовать на опережение вырабатывает у актеров игрового театра особое «нюансовое» мышление, направленное на то, чтобы воссоздавать целую картину по мелким деталям. Этот навык бесценен для перегово-



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

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

Дирекция по рекламе: 8 (499) 943 9108, (495) 101 2353
Инга Кузнецова

Коммерсантъ | www.kommersant.ru

реклама

Рынок актерского мастерства

Всех провайдеров актерских бизнес-тренингов можно разделить на универсальных и нишевых: первые стараются развивать речь, пластику и актерское мастерство, вторые концентрируются на одной из этих техник. К первой группе можно отнести Business Solutions, театр «Образ», Бизнес-театр. Примерами нишевых игроков являются Учебно-театральная студия Ларисы Соловьевой и «Демосфен», которые специализируются исключительно на навыках сценической речи.

В одних тренинговых компаниях преподают бизнес-тренеры с театральным прошлым. Другие студии приглашают настоящих театральных педагогов. Например, в компании Business Solutions занятия ведет народный артист России Леонид Хейфец и завкафедрой сценической речи РАТИ (ГИТИС) Ирина Промптова. По продолжительности программ все тренинги разделяются на два типа. Первый тип — длительные программы, предполагающие более или менее основательное изучение актерского мастерства. Например, в компании Business Solutions предусмотрены курсы продолжительностью 7–14 дней, а Бизнес-театр предлагает программы «Президент» (192 академических часа) и «Бизнесмен» (144 академических часа). Однако, по данным бизнес-тренера Юрия Сырцова, гораздо выше спрос на короткие — один-два дня — программы. «За всю мою тринадцатилетнюю практику ко мне ни разу не обращались с заказом на длительный тренинг по актерскому мастерству», — говорит Юрий Сырцов. Стоимость обучения по одно-двухдневной программе, как правило, составляет \$500–1000. Программа «Президент», по информации сайта Бизнес-театра, обойдется в 11 тыс. евро.

ворщика, у которого нет достаточной информации о партнере. Однажды гендиректору компании Alltime **Жизели Гизатовой**, которая обучалась нюансовому мышлению у Петра Немого, предстояли довольно сложные переговоры. Войдя в переговорную, она краем глаза увидела в углу картонную коробку, а кроме того, обратила внимание на низкие потолки и общую суету в офисе. «Переезжаете?» — спросила Гизатова партнера. Тот разговорился, и переговоры прошли сравнительно легко.

Наконец, на третьем этапе надо **сделать ход**, то есть выбрать ту спонтанную реакцию, которая идеально соответствует ситуации. В противном случае импровизация может выглядеть нелепо. Как-то раз

партнер компании Alltime **Наталья Мирионкова**, тоже обучавшаяся у Петра Немого, спешила на важные переговоры и, споткнувшись, порвала колготки. И вместо того чтобы всю встречу краснеть и чувствовать себя неловко, с порога заявила: «Наверное, выгляжу как Пеппи Длинныйчулок». Фактически она передала ход собеседнику и освободилась от проблемы, а он теперь должен ломать голову, как реагировать на это сообщение.

Компания-театр

«ПОДЧИНЕННЫЕ РУГАЛИСЬ НА МЕНЯ, били, пинали, а мне было совершенно комфортно», — говорит Алексей Крылов из UTS. Зато самим сотрудникам поначалу было не по себе — они боялись даже прикоснуться к гендиректору. «Режиссеру приходилось говорить: „Это же не директор, а слуга. Ударь его!“» — рассказывает Крылов.

Повальное увлечение UTS театром началось со случайного знакомства с театральным педагогом своего сына **Валентиной Хоменко**. «Валентина уговорила меня сыграть роль в своем спектакле на фестивале педагогических коллективов, мол, не хватает актеров-мужчин», — вспоминает Алексей Крылов.

Когда UTS готовилась праздновать свое десятилетие, кто-то вспомнил, что у главы компании есть небольшой актерский опыт. И предложил поставить спектакль. Идея всем понравилась. Крылов предполагал, что совместное участие в постановке укрепит связи в команде. «Веревочные тренинги сотрудники будут помнить не больше нескольких недель, а подготовка к спектаклю длится несколько месяцев, причем пройденный материал постоянно повторяется», — говорит Крылов. — Именно так лучше всего вырабатывать командные навыки. Кроме того, это был хороший маркетинговый ход — выйти на сцену и сыграть для своих многочисленных клиентов и партнеров.

По предложению приглашенного режиссера Валентины Хоменко решили поставить пьесу Лопе де Веги «Изобретательная влюбленная». А чтобы замысел не обернулся банальным капустником, Крылов решил создать атмосферу профессионального театра. «Сотрудники должны были воспринимать себя именно как настоящие актеры, которые играют для требовательного зрителя», — говорит Алексей Крылов. Валентина Хоменко проводила среди сотрудников кастин-

ги на роли, и у каждого актера был дублер — на тот случай, если кто-то из участников постановки решит уволиться. Всего в спектакле играли более 20 человек — 40% тогдашней численности персонала компании.

Далеко не все сотрудники восторженно приняли идею руководства. На первую репетицию пришло меньше половины актеров. Проблему пришлось решать традиционным для России способом. «Я просто брал за руку и говорил „Надо!“, — рассказывает Алексей Крылов. — И после одной-двух репетиций сотрудники подсаживались на театр как на наркотик».

Постановка оказалась делом трудоемким — репетировали почти каждый день, по два-три часа. Для спектакля арендовали профессиональную сцену — Театральный центр на Страстном бульваре, выпустили программки. Спектакль имел такой успех, что UTS повторила постановку, а затем поставила новый спектакль — «Лекарь поневоле».

Увлечение театром нельзя назвать дешевым удовольствием. Один спектакль в среднем обходился компании около \$20 тыс., что сравнимо со стоимостью двухдневного тренинга для 40 человек. С точки зрения Алексея Крылова, расходы эти окупились с лихвой. Спектакли стали для компании хорошим тренингом проектной работы. «Когда мы поставили первый, я сказал себе: если я смог это сделать, значит, смогу сделать любой проект как бизнесмен», — говорит Крылов.

Кроме того, театральные навыки помогли сотрудникам избавиться от страха публичных выступлений. «После того как я сыграла в трех спектаклях, в одном из которых мне пришлось драться с гендиректором, мне не страшно выступать перед любой аудиторией», — считает старший менеджер отдела корпоративных продаж **Светлана Голубкова**, игравшая в «Лекаре поневоле» роль Мартины — сварливой жены Сганареля.

Наконец, главный результат: во время подготовки к спектаклям не ушел ни один участник — людей удерживала ответственность за результат. Правда, это не помешало им уволиться после премьеры: сейчас в компании работает не больше половины участников первого представления.

И тем не менее компании удалось завоевать лояльность сотрудников. Даже те, кто покинул компанию, сегодня с удовольствием приходят на ее спектакли. **СФ**

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

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

Лучшие статьи журнала «Секрет фирмы» о маркетинге



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



реклама

У агентства Connexions есть ценный внутренний продукт — бизнес-технология 3СМ+, которую компания хочет продавать. Только как лучше это делать?

Управление в коробке

текст: оксана царевская

Как оценивались бизнес-решения

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

Пять лет назад в Connexions обнаружили, что сайт, который агентство сделало, выполняя задание одного из заказчиков, — настоящее ноу-хау. С помощью несложного ИТ-решения компания смогла контролировать действия традиционно самого слабого звена в директ-маркетинге — операторов call-центров и полевого персонала.

Сегодня в рамках этого подхода для каждой группы сотрудников разрабатываются жесткие сценарии и устанавливаются ключевые контрольные точки, причем менеджер контролирует персонал и управляет проектом дистанционно. Если оператор call-центра нарушает сценарий, руководитель может это увидеть и тут же принять меры — заменить провинившегося сотрудника или провести дополнительный тренинг. Промоутера в торговом центре менеджер также «видит» — тот фиксирует свои действия с помощью коммуникатора, который мобильные технологии связывают с офисом агентства.

Со временем решение превратилось в бизнес-технология и поучило название 3СМ+ (Connexions Call Center Management Plus). С ее помощью агентство уже реализовало около ста проектов. Заказчики рады сотрудничать с новаторами, и даже выражают желание купить технологию. Однако партнеру Connexions Александру Гайкалову приходится им отказать: «Нельзя же выставить на продажу архивные папки с проектами».

Чтобы сделать из бизнес-технологии Connexions коммерческий продукт, необходимо ее стандартизировать, превратив в понятное и легко настраиваемое ИТ-решение. Но на это нужны серьезные инвестиции. Есть еще одна проблема: выпуск бизнес-



Антон МЕЛЬНИКОВ

технологии на рынок может создать риски для агентства, ведь 3СМ+ является конкурентным преимуществом Connexions. Так стоит ли агентству браться за коммерциализацию своей бизнес-технологии? И если да, то как лучше это сделать?

Эти вопросы были вынесены на обсуждение в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк решений». Мы получили 25 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших.

Автор проблемы

Александр Гайкалов,
партнер агентства
Connexions:

— Все решения в целом уместаются в рамки двух подходов: оставить все как есть или попытаться коммерциализировать 3СМ+, с партнером или самостоятельно. Согласен с аргументами большинства: если решаться на выпуск массового продукта, то нужны основательные вложения в исследование рынка ИТ-решений, строительство бренда, создание поддерживающих сервисных подразделений. Но это



Инна ОЖОГИНА



Александр ГАЙКАЛОВ

«В индустрии маркетинга уже давно существует мнение, что все промоутеры работают одинаково плохо. Независимо от того, сколько ты платишь, люди не воспринимают это как профессию и постоянную работу»

уже явно не агентский бизнес. Хотел бы поблагодарить читателей, изучивших кейс: благодаря им я окончательно простился с идеей дописывать ИТ-решение силами Connexions. Каждый должен заниматься своим делом.

В некоторых решениях прозвучало интересное предложение создать упрощенную версию с ограниченной функциональностью. Действительно, ее можно было бы размещать на нашем сайте. Фактически это предложение использовать продукт в рекламных целях. Но даже в этом формате продукт мы сделать не в состо-

янии, тут нужны профессионалы. Отзывы участников подтвердили: самостоятельно агентству в это ввязываться не стоит — надо обязательно привлекать партнеров.

Кроме того, имеет смысл ориентироваться не столько на продажи ИТ-продукта, сколько на сервис. Показались убедительными аргументы **Андрея Ксенофонтова**, который очень четко объяснил, в чем минусы «коробочного решения», и посоветовал делать веб-портал и продавать услуги. Кстати, его идеи показались самыми конструктивными с точки зрения реализации, ведь ЗСМ+ очень

хорошо сочетается именно с интернет-технологиями.

Сергей Марков, хотя и не предложил конкретного решения, все же сделал очень важную вещь. Он дал алгоритм — описал, что необходимо учитывать, принимая решение по этой проблеме, на какие задачи ее раскладывать, на что обращать основное внимание. А **Сергей Вязьмин** наглядно показал, во что может вылиться проект с точки зрения ресурсов. Он привел цифры по рынку, объяснил, как выглядит экономика превращения внутреннего ИТ-решения в коробочное.

Не исключено, что нам стоит прислушаться также и к предостережению **Алексея Кузьмина**, который призывает сторониться ИТ-компаний: очень велика вероятность через какое-то время потерять контроль над продуктом и его внедрением.

Практик

Антон Мельников, директор московского отделения Rapp Collins Limited:

— В индустрии маркетинга уже давно существует мнение, что во всех агентствах промоутеры работают одинаково плохо. Независимо от того, сколько ты платишь, люди не воспринимают это как профессию и постоянную работу. Отсюда прохладное отношение к своим обязанностям и большая текучка. То же верно и для персонала call-центров. В последнее время мы даже практикуем внутрикорпоративные творческие конкурсы — «придумай идею, реализация которой не требовала бы использования полевого персонала». Естественно, вопрос контроля за промоутерами и операторами — один из самых болезненных на рынке. Его решение было бы большой удачей.

Для Connexions возможны два пути решения задач — пассивный и активный. Первый вариант — не выпускать внутреннюю технологию на открытый рынок, а использовать ее в бизнесе как дополнительную ценность для клиента. Естественно, это будет повышать клиентскую лояльность и конкурентоспособность агентства. Если же идти по второму пути и делать бизнес-технологии достоянием широкой общественности, то стоит обратиться к институтам, представляющим интересы маркетинговой индустрии.

На рынке многие агентства сталкиваются с проблемой качества полевого персонала и пытаются как-то ее решать.

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	9,7	АНДРЕЙ КСЕНОФОНТОВ	ХК «РОСГОССТРАХ»	СОВЕТНИК ПО ИТ	МОСКВА
2	8,7	СЕРГЕЙ ВЯЗЬМИН	ЗАО «ИГРОВЫЕ СИСТЕМЫ»	ДИРЕКТОР	МОСКВА
3	6,0	АЛЕКСЕЙ КУЗЬМИН	ЗАО «СМАРТГЕЙМЗ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
4	5,3	ЮЛИЯ ФИЛАТКИНА	IBS	РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ	МОСКВА
5	3,3	СЕРГЕЙ МАРКОВ	ООО «ФЛАГ-ИСТ» (ФИЛИАЛ FLAG SPA, ИТАЛИЯ)	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА

ПОБЕДИТЕЛЬ



Андрей Ксенофонтов,
советник по ИТ
ХК «Росгосстрах»,
Москва:

— Connexions столкнулась с классической ситуацией: в ИТ деньги вложили, все работает, но хотелось бы на этом еще и заработать. Упаковывать описанные технологии в отчуждаемый коробочный продукт не имеет смысла. В качестве альтернативы предлагаю рассмотреть следующие пути:

1_Сделайте портал и продавайте его конечные услуги. Этот путь потребует минимальных доработок: не надо доводить решение до коробочного уровня, просто клонируйте его и «нарезайте доступ» другим клиентам.

Этот вопрос время от времени поднимается на уровне Российской ассоциации маркетинговых услуг (РАМУ) и Ассоциации коммуникативных агентств России (АКАР). Например, на последнем конкурсе «Серебряный Меркурий» несколько семинаров и рабочих групп было посвящено контролю полевого персонала и измерению эффективности его работы.

Участники рынка уже устали бороться на уровне качества проектов, все хотят конкурировать на уровне креатива. Но получается замкнутый круг — все решения упираются в некачественную работу «в поле». Поэтому немудрено, что даже злейшие конкуренты готовы объединяться, чтобы решать проблему.

Я бы отметил интересное предложение Андрея Ксенофонтова — создание веб-портала. Такой легкий в создании канал для продаж услуг, основанных на бизнес-технологии агентства, безусловно, заслуживает внимания. Показался нетривиальным ход, предло-

2_В случае, если «ноу-хау» Connexions — действительно уникальная технология, которая отсутствует в дорогих системах, возможно, имеет смысл продать технологию целиком какому-либо CRM-вендору. Она может использоваться в качестве базы для соответствующего модуля CRM-решения более высокого ценового сегмента, недоступного целевой аудитории продукта (небольшим рекламным и ДМ-агентам).

В обоих случаях есть возможность частично вернуть средства, инвестированные в ИТ, и сохранить конкурентное преимущество Connexions.

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

женный Алексеем Кузьминым. Connexions может договориться с одним из своих крупных клиентов-заказчиков и на его ИТ-базе разработать и адаптировать свое решение. Метод работы Connexions в этом случае будет похож на действия разработчика заказного ПО.

Между прочим, это вполне реализуемо. У нас есть крупные клиенты, которые если видят целесообразность и стратегическую перспективу, инвестируют деньги в некоторые наши ноу-хау.

Теоретик

Инна Ожогина,
менеджер по работе с крупными клиентами подразделения бизнес-решений компании Microsoft:

— Идея у Connexions классная. На ней, на мой взгляд, можно и нужно делать деньги. Причем не откладывая в долгий ящик. Ведь рано или поздно найдутся люди, которые подберут идею и доведут до ума.

Чего я точно не стала бы делать, так это превращать биз-

нес-технологии Connexions в коробочный продукт. Дело в том, что к ИТ-решениям, сделанным «на коленке», на рынке очень осторожное отношение. Компании предпочитают использовать промышленное ПО, построенное на стандартных технологиях, интегрируемое, с гарантией сопровождения и поддержки. Тем более если это касается систем, автоматизирующих LOB (line of business — основные бизнес-процессы). А коробочный продукт, разработанный Connexions самостоятельно, все равно будет считаться сделанным «на коленке», если, конечно, не выводить его разработку в отдельный бизнес.

Деньги можно на этой идее зарабатывать разными способами. Во-первых, продавать агентствам методологию построения контроля за промоутерами и операторами call-центров в ходе кампаний. По аналогии с компаниями, оказывающими услуги управленческого консалтинга и помогающими выстраивать бизнес-процессы. Для этого надо зарегистрировать авторское право на методику и быть готовыми заниматься консалтингом.

Во-вторых, как предлагает, например, Андрей Ксенофонтов, можно организовать аутсорсинг — предлагать другим агентствам использовать бизнес-технологии и ИТ-решения на базе Connexions. Естественно, каждый раз придется кастомизировать технологию под конкретное агентство-заказчика и под задачи его проекта.

Но есть и третий путь: я бы продала идею Connexions компаниям, которые занимаются внедрением промышленных CRM-решений. Кстати, это предложение фигурировало и во многих решениях читателей, в частности у Андрея Ксенофонтова, **Антон Моргунова** и **Вячеслава Холопова**.

Когда CRM-внедренцы описывают потребности клиента,

они узнают, что ему требуется дополнительно, помимо стандартных возможностей CRM-системы, и делают некоторые доработки CRM-решений. Очень часто оказывается, что такие доработки находят спрос и у других компаний-заказчиков. Со временем это может превратиться в дополнительный модуль, который продавец предлагает уже как опцию при покупке стандартного CRM-решения. Таких компаний на рынке довольно много.

Кстати, сотрудничество с CRM-внедренцами, на мой взгляд, не несет никакой угрозы Connexions. Агентство регистрирует методологию, продает, зарабатывает деньги на своей идее, не обременяя себя развитием непрофильного бизнеса. Подобное сотрудничество может стать для агентства — автора идеи дополнительным источником клиентов.

Например, потенциальная потребность в возможностях ЗСМ+ есть у банков, имеющих собственные call-центры, одной из функций которых является работа с должниками. Как известно, сотрудники call-центра, занимающиеся взиманием долгов, должны действовать по очень четким сценариям, разработанным в том числе и психологами. От того, насколько четко персонал следует предписаниям, зависит результат. Безусловно, работу операторов в этом случае надо тщательно контролировать. **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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

Самая эффективная реклама на бизнес-аудиторию.

«Коммерсантъ Business» — это одновременное размещение трех рекламных объявлений единого формата в течение одной рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: ежедневной газете «Коммерсантъ», аналитическом еженедельнике «Коммерсантъ Власть», деловом еженедельнике «Коммерсантъ Деньги».

«Коммерсантъ Business» — это максимальный охват деловой аудитории за минимальные деньги:

- Совокупная аудитория трех изданий делового блока ИД «Коммерсантъ» — максимальная бизнес-аудитория на рынке деловой прессы России.
- Самое большое среди деловых изданий количество подписчиков обеспечивает наибольшую долю лояльных читателей, которые гарантированно увидят рекламу, размещенную в «Коммерсантъ Business».
- Включение пакета в программу Galileo компании Gallup Media как отдельного рекламоносителя дает возможность работать с «Коммерсантъ Business» как с обычным изданием, планируя рекламные кампании на отдельные целевые группы.

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

Формат А



Формат В



Формат С



Формат D



Рентабельность кейтерингового оператора «Мега фудз» падает год от года. Одна из главных причин — проблемы с поставками сырья. Можно ли исправить ситуацию?

Сырьевая недостаточность

текст: оксана царевская

Компания «Мега фудз» сначала была пекарней. Но в 1998 году ей удалось получить крупный заказ на организацию корпоративного питания. С этого момента будущее пекарни было определено — она стала кейтеринговым оператором.

По данным ЭКЦ «Инвест-проект», сегодня «Мега фудз» принадлежит 12,6% российского рынка кейтеринга: она занимает второе место, уступая Sodexho Alliance, одному из мировых лидеров. Компания управляет полусотней корпоративных столовых, обслуживая в год около 7,9 млн человек. Среди клиентов — Auchan, Sun Interbrew, Райффайзенбанк и «Мобильные телесистемы».

Однако несмотря на общую положительную динамику развития есть и причины для огорчений. Рентабельность компании, как и всего кейтерингового бизнеса в России, снижается, по данным агентства «Технологии роста», в среднем на 1,5–1,8% в год.

Среди причин падения доходности аналитики называют увеличение арендных ставок на производственные площади, а также значительно опережающий инфляцию рост зарплат специалистов (технологов и поваров). Кроме того, кейтеринговые компании, вынужденные соблюдать ценовой паритет из-за ужесточения конкуренции, не могут удерживать падающую доходность за счет увеличения цены.

Есть и еще одна важная причина, вызывающая снижение рентабельности, — нестабильность поставок сырья. «Удельный вес этого фактора в снижении доходности всего бизнеса составляет не менее 25%», — уверен генеральный директор «Мега фудз» **Николай Бондаренко**.

Бизнес-технология эскалопа

ЧТОБЫ В МЕНЮ 58 столовых, которые обслуживает «Мега фудз», появились «эскалоп подеревенски», «филе курочки „Пекин“» и «свинина по-римски», каждую неделю на кухне компании должны попадать 2,5 тонны говядины и по 3,5 тонны свинины и курятины. По потребностям в мясе компания, конечно, не сравнится с мясокомбинатом (например, Клинский мясокомбинат в неделю получает сырья в 70 раз больше), однако существенно превосходит несетевые рестораны и кафе. Но, как говорит Бондаренко, именно кейтеринговые компании страдают от проблем с поставками сырья больше всего.

Мясокомбинату, по большому счету, неважно, в каком виде приходит сырье. Ведь обрезки и некондиционные по форме куски мяса благодаря широчайшей линейке продуктов мясокомбинат использует

полностью. У ресторанов же более высокая наценка, так что они менее чувствительны к проблемам «неформатного» сырья.

У «Мега фудз» таких преимуществ нет. У компании, как у организатора массового питания, кроме общих для пищевого сегмента требований к качеству продукта (безопасность, органолептические показатели и т. п.), есть специфические требования. Например, кусок свинины, которому суждено превратиться в эскалоп, должен иметь определенную регламентом производства форму, а также фиксированный процент содержания жира. А технологией производства куриных котлет предусмотрены требования к весу куриных полуфабрикатов — филе птицы должно весить 120 г, не больше и не меньше. Любое отклонение от стандартов влечет увеличение себестоимости, и, как следствие, падение рентабельности.

Бразильская система

ОСНОВНУЮ ЧАСТЬ мяса «Мега фудз» получает из Бразилии. «Мы бы были рады работать с российскими производителями, качество отечественного мяса выше, — говорит Бондаренко. — Ведь наша говядина и свинина не подвергаются столь длительной заморозке, как бразильские». Но покупать мясо на внутреннем рынке проблематично.

До 2006 года «Мега фудз» закупала говядину у российских производителей. Однако год назад, когда был введен запрет на поставки в Россию бразильской говядины, цена на мясо отечественного производства взлетела на 20%. Все промышленные потребители этого сырья вынуждены были перейти на российское мясо, и спрос вырос. Позже эмбарго отменили, но цена так и не



Решив проблемы с поставками, Николай Бондаренко надеется повысить рентабельность своего бизнеса

снизилась, поэтому «Мега фудз» отказалась от российских поставок и перешла на более дешевый импорт.

С куриным мясом ситуация другая. Цены на отечественную птицу на 10% ниже, чем на импортную, однако проблема в «калибровке». Например, российские предприятия готовы производить полуфабрикаты (кусочки филе) весом 90 или 150 грамм. Брать куски большего веса — значит увеличивать себестоимость продукции на 15–20%. «Поэтому приходится закупать мясо в Бразилии, где умеют отрезать ненужные нам части», — говорит Бондаренко.

Однако, как выяснилось, «бразильская система» поставок тоже не панацея. Работая долго и продуктивно с одним из крупных бразильских производителей свинины, «Мега фудз» столкнулась с неожиданной проблемой. Качество сырья с маркировкой этого поставщика стало нестабиль-

ным, в основном по показателю дефростации (процент жидкости, потерянной при разморозке). Какие-то партии мяса соответствовали стандартам, а какие-то теряли при оттаивании столько, что впору было задумываться о смене поставщика. Появление «водянистой свинины» объяснилось просто — поставщик стал размещать заказы на субконтрактное производство на комбинатах других производителей, причем не исключено, что в тех самых странах, откуда импорт мяса российские власти запретили.

Кстати, санитарная служба — один из главных факторов риска для «Мега фудз». Это касается не только мяса. Например, в декабре прошлого года, после запрета на ввоз риса перед компанией всталась новая проблема: надо было изменить производственный цикл под краснодарский рис. «Мы постоянно как на пороховой бочке», — говорит Бондаренко.

«Нам приходится закупать мясо в Бразилии, где умеют отрезать ненужные нам части»

Неуловимая картошка

«КАРТОФЕЛЬ „ПУШКИН“» особенно популярен в столовых «Мега фудз», размещенных в представительствах иностранных компаний. Кроме этого наименования в ассортименте «Мега фудз» представлено еще около 70 блюд из популярного клубнеплода. Ежедневно компания должна закупать около 10 тонн картофеля. Но не всегда получается.

Ситуация с картошкой кажется анекдотом. Казалось бы, что может быть доступнее? Но на самом деле найти постоянных поставщиков — серьезная проблема. Нарождающиеся как класс фермеры уже научились выращивать картофель, однако пока не умеют его хранить. Но даже если у некоторых и есть пригодные для хранения площади, никто из фермеров не знает, как наладить долгосрочную дистрибуцию.

Даже последние протекционистские решения правительства, в частности касающиеся льгот фермерам при торговле на общественных рынках, не облегчили ситуацию. Фермерам невыгодно самим заниматься дистрибуцией и тем более — розничной продажей. Поэтому между фермерскими хозяйствами и конечными потребителями выстраиваются длинные цепочки посредников, что отражается и на конечной цене, и на качестве продукта.

Кроме того, на рынке нет адекватной замены. Даже весной, когда приходится отбраковывать до 50% российского картофеля, «Мега фудз» невыгодно переходить на поставки свежего картофеля из Египта и Израиля. Его цена в 2–2,5 раза превышает стоимость российской продукции.

Однако летом 2006-го «Мега фудз» посетила фантастическая удача. Удалось заключить прямые договоры на поставку картофеля с двумя подмосковными хозяйствами. «Во-первых, удивительно, что мы вообще их нашли, а во-вторых — что сумели договориться», — вспоминает Николай Бондаренко. Но и сейчас не обходится без проблем: фермеры не всегда выполняют обязательства по поставкам — то картофель сгниет, то цена перекупщика выгоднее покажется.

По мнению аналитиков консалтинговой компании «Технологии роста», в кейтеринге стоимость сырья составляет около трети выручки. Снижать этот показатель сложно, ведь он зависит от рыночного спроса и предложения. Однако уменьшать риски от нестабильности в поставках можно. Как говорит генеральный директор «Технологий роста» **Тамара Решетникова**, грамотная работа с закупками может поднять рентабельность продаж кейтерингового оператора от 3% до 12%.

Но как это сделать? Или, может быть, нужно искать другие пути повышения рентабельности бизнеса? **сф**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 29.06.07. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 09.07.07, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

спроси секрет фирмы



Олег МАКУШИК

Виртуальная мотивация

Поможет ли удержать хороших сотрудников и повысить производительность труда реально-виртуальная мотивация, то есть выплата начисленных премий и вычет штрафов в конце года?

Денежные поощрения и наказания — инструмент очень тонкий, поскольку тесно связан с эмоциями. Штраф воспринимается работниками как посягательство на личную собственность. Как отреагирует сотрудник, если по итогам года ему полагается премия, а штрафы съедят ее львиную долю? Скорее всего, как обман. Поэтому если штрафовать за нарушения, то нужно делать это сразу же, лучше всего ежемесячно. А для того чтобы избавиться от нерадивого или непрофессионального сотрудника, совершенно не обязательно ждать до конца года. Дело руководителя — не злоупотреблять штрафами, но уволить некомпетентных работников и нанять квалифицированных. Накопительные премиальные программы, как считают специалисты по HR, мало полезны с точки зрения повышения производительности труда: очень быстро «тринадцатая зарплата» начинает восприниматься сотрудниками как неотъемлемая часть жалования. Поэтому премировать тоже рекомендуется вскоре после достижения поставленных целей (выполнения плана продаж, удачного завершения проекта и т. д.) — ежемесячно или ежеквартально. Годовая премия может стать стимулом для человека доработать до конца года, но если в компании слишком высокая текучесть, то «тринадцатая зарплата» вряд ли сможет остановить исход сотрудников. Но, пожалуй, самое главное в любой системе мотивации — ее обоснованность. Необходимо ввести простую и прозрачную систему штрафов и поощрений, чтобы всем сотрудникам было понятно, за что их наказывают и за что награждают.

Павел ЮДИН

Сватовство франчайзи

Высылал по e-mail предложения по сотрудничеству производителям молодежных марок одежды, но без успеха. Связано ли это с недоверием к частной персоне?

Все зависит от того, какого рода сотрудничество вас интересует. Если речь идет о получении франшизы, то в первую очередь надо выяснить, использует ли потенциальный партнер схему франчайзинга. Если да, то желательно сделать официальный запрос не от физического, а от юридического лица, считает директор по маркетингу компании «Фамилия» (владеет одноименной сетью магазинов одежды) Елена Москалева. Если предложение заинтересует, то вам предоставят полный перечень документов, необходимых компании для принятия решения о сотрудничестве. Если же вы хотите просто закупать товар у ком-

паний-поставщиков, то целесообразно вместе с коммерческим запросом выслать сведения о предполагаемом объеме товаров, в закупке которых вы заинтересованы. Также рекомендуем предоставить информацию о позиционировании и формате вашего магазина. Тогда компании смогут определить для себя, насколько сотрудничество с вами им интересно. «Для установления партнерских отношений и вступления в активный диалог лучше всего обсуждать возможные варианты сотрудничества на профессиональных выставках, конференциях и форумах», — советует Москалева.

Мargarита
Москва

Рекрутинг иногородних

Нам срочно понадобились кадры в других городах. Как можно быстро найти людей?

У вашей задачи может быть несколько решений. Первый вариант — обратиться в рекрутинговое агентство, которые работают в выбранных вами регионах. Сегодня фирмы, оказывающие услуги по подбору персонала, есть практически во всех крупных городах, и не только крупных. Второй вариант — обратиться в московское кадровое агентство, имеющее развитую региональную сеть. Среди них — «Анкор», кадровое объединение «Метрополис», Kelly Services и другие. Правда, услуги рекрутеров обойдутся недешево: за каждого выбранного специалиста придется заплатить 10–25% его годового

оклада. Можно также отыскать нужного специалиста в Москве, а затем уговорить его на время перебраться в регион с соответствующей надбавкой к зарплате. Если же вам требуется неквалифицированная рабочая сила, то стоит напрямую обратиться на местную биржу труда, в вузы, колледжи, дать объявления в интернете и местной прессе, заказать «бегущую строку» на телевидении и т. д. После такой массовой подготовки в город приезжает кто-то из менеджеров, проводит собеседования и нанимает сотрудников. Еще лучше, если ваш представитель сам будет из местных.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

КАК ПРЕВРАТИТЬ СТОПКУ ВИЗИТОК В БИЗНЕС-АКТИВ? НА КАКОЙ СТОРОНЕ ПИДЖАКА НОСИТЬ БЕДЖ? КАК ПОЖИМАТЬ РУКУ И О ЧЕМ ГОВОРИТЬ, КОГДА НЕ О ЧЕМ ГОВОРИТЬ? КУДА, НАКОНЕЦ, ИДТИ, ЕСЛИ ВАС «ПОСЛАЛИ»?

ДАРСИ РЕЗАК ПЫТАЕТСЯ ДОКАЗАТЬ ПОЛЕЗНОСТЬ NETWORKING В КНИГЕ

«СВЯЗИ РЕШАЮТ ВСЕ». текст: **Владислав Коваленко**

Прочные связи



Связи решают все

Д. РЕЗАК

М.: МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2007
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 208 С.

На Западе, если верить Резаку, у термина networking (от net — «сеть» и to work — «работать») не слишком хорошая репутация: знакомствами злоупотребляют любители продать то, что вам, мягко говоря, не совсем нужно.

Поэтому на первых страницах автор пытается отбить у networking этот неприятный дух: «Не думайте о networking в таком духе! Настало время развеять мифы и сразиться с драконами». Резак делит networking на «негативный» и «позитивный». Его книга, разумеется, посвящена второму.

Сам Резак — мастер networking. Об этом можно легко догадаться и по тому, с каким мастерством он представляет читателю ремесло «связиста». Автор задействует все возможные способы развлечь читателя, так что не рассчитывайте заснуть над какой-нибудь страницей, благо и самих страниц не так много — две сотни.

Конечно, не во всем логика Дарси Резака понятна. Например, ему почему-то пришлось в голову сравнить «нетворкеров» с... лягушками. Аналогия эта начинается с самой обложки (подзаголовок книги — «Бизнес-сказка о Царевне-лягушке») и проходит через всю книгу. Начало каждой главы сопровождается небольшой лягушачьей притчей. Например, шестая глава начинается с рассказа о лягушонке ФранкLINE, который боялся лягушек:

«Жил-был лягушонок по имени Франклин. Оптимист по натуре, он строил наполеоновские планы, но, к сожалению, был очень стеснительным...» Что общего у лягушек с «нетворкерами», так и остается загадкой. Но читается смешно.

Описание процесса networking также перемежается забавными пассажами: «Надо быть иллюзионистом со стажем, чтобы, держа тарелку с едой и бокал с шампанским, протянуть руку для рукопожатия и достать визитную карточку. Будет много шума, если фокус все-таки не удастся» или «В этой ситуации, пожалуй, лучше всего прислушаться к совету одного моего друга, философа, владельца животноводческой фермы: „Кобыла сдохла — пора распрягать“».

Впрочем, все эти лягушки и кобылы Резаку не мешают: он не забывает, зачем взялся писать книгу. Автор обстоятельно и подробно проводит читателя по всем кругам networking: теория «шести рукопожатий» (согласно которой два любых жителя Земли могут познакомиться друг с другом с по-

мощью максимум шести знакомых-посредников), правила обращения с визитками, четыре стадии знакомства, создание круга общения (или, по-лягушачьи, «пруда»). По ходу дела Резак рассказывает небольшие занимательные истории и погружается в мельчайшие подробности, так что местами «Связи» становятся похожи на пособие для начинающих разведчиков. Например, на стр. 114 перечисляются предметы первой необходимости настоящего «нетворкера»: «семь визитных карточек, пятновыводитель, упаковка бумажных или влажных салфеток, мятные конфеты (жевательная резинка), нитка с иголкой».

В результате получилась легкая и в то же время со знанием дела написанная книга. По прочтении даже возникает желание если не броситься с головой в networking, то по крайней мере внимательнее относиться к своим контактам. И еще — легкое чувство недосказанности. Видимо, потому, что общение скорее искусство, и это становится тем яснее, чем глубже погружаешься в чисто «ремесленные» тонкости вроде бумажных салфеток. А networking всего лишь хороший пиджак. Вы можете в него облачиться, но более занимательным собеседником от этого вряд ли станете. **СФ**

с63

Наша марка известна всем

Подписка через редакцию это

Консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: с помощью платежной системы Yandex.Деньги; пластиковыми картами; по подписным скретч-картам; через отделения Сбербанка РФ (действует гибкая система скидок для постоянных подписчиков).

Цены в рублях с учетом НДС, действительны при оформлении подписки сроком с 01.07.2007 по 31.12.2007

Коммерсантъ	Власть	ДЕНЬГИ	Секрет фирмы		Weekend
Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»	Аналитический еженедельный журнал «Коммерсантъ Власть»	Экономический еженедельный журнал «Коммерсантъ Деньги»	Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»	Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот»	Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend»
Твердость в каждом знаке. Авторитетное издание для деловых людей. Достоверно, оперативно и объективно о событиях в бизнесе, политике, обществе, культуре и спорте. Все главные новости. Регулярные спецпроекты.	Власть может все. Технологии и секреты власти в России и во всем мире.	Все ценности жизни без купюр. Основные тенденции и главные проблемы российской и мировой экономики. О том, как заработать, сохранить, приумножить и потратить.	Технологии успешного бизнеса. Удачный и неудачный опыт компаний, лучшие сделки, оригинальные решения, красивые идеи и актуальные проблемы бизнеса. Все, что должен знать руководитель компании, чтобы уверенно вести ее к успеху.	Паехали! Глянцевый журнал о том, что автомобиль в России – больше, чем автомобиль.	Weekend на всю неделю. Гид по культурной жизни: развлечениям, магазинам, ресторанам столицы.

Специальное предложение: 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» (доставка по Москве); журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Коммерсантъ



Чтобы оформить подписку

для физических лиц

Заполните квитанцию об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка РФ, отправьте квитанцию об оплате вместе с подписным купоном в редакцию для своевременного оформления подписки.

e-mail: podpiska@kommersant.ru
факс: (495) 721-90-77

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

для юридических лиц

Оформить счет на оплату для юридических лиц можно по телефону 8-800-200-25-56 (звонок бесплатный из любого региона РФ) или (495) 721-28-82, на официальном сайте www.kommersant.ru

Доставка изданий по Москве осуществляется по Вашему выбору: почтовая или курьерская; доставка в другие регионы РФ заказной бандеролью.

125080, г. Москва, ул. Врубеля, д. 4

Стоимость подписки на 2-е полугодие

	Москва	Регионы
«Коммерсантъ»	2046	—
«Коммерсантъ Власть»	495	1069,20
«Коммерсантъ Деньги»	676,50	1273,80
«Коммерсантъ Автопилот»	446,16	580,80
«Коммерсантъ Секрет фирмы»	768,90	1326,60
«Коммерсантъ Weekend»	755,70	—
«Коммерсантъ Плюс»*	3608,22	—
«Коммерсантъ Плюс»**	1724,58	2283,60

* Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Секрет фирмы). ** Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Секрет фирмы)

Подписной купон срок подписки с 1 июля по 31 декабря 2007 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ почта
☐ курьер
☐ заказная бандероль

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

Извещение

ИНН 7726311979, КПП 772601001

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810538040106255

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, **ОКПО** 38967489

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

Квитанция

ИНН 7726311979, КПП 772601001

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810538040106255

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, **ОКПО** 38967489

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

принципы

Дмитрия Агарунова

Компанию Дмитрия Агарунова **Gameland** многие считают **сектой гомофобов и трудоненавистников** — так основателю издательского дома, выпускающего специализированные «журналы для энтузиастов», отозвались **неосторожные слова** на тему тайм-менеджмента и менеджеров нетрадиционной сексуальной ориентации. Но это не столько неправда, сколько часть большой мозаики. Gameland — одна из немногих российских компаний, где корпоративная миссия возведена в ранг корпоративной **религии**, которой придерживается даже сам основатель.

Задайте мне любой вопрос — у меня всегда есть ответ. Все ответы вытекают из моей миссии.

Надо сначала понять, кто ты — язычник, христианин, ученый, отец. Как только ответил на этот вопрос, надо жестко встать на путь. И тогда все получается.

Когда я задумался, кто я, пришел к выводу, что я еврей. Хотя тогда я еще не знал, что такое быть евреем. А быть евреем — значит соблюдать заповеди, которые отличают евреев. Когда я встал на этот путь, я увидел, насколько проще стала моя жизнь — стало легко подбирать друзей, принимать решения, определять, что мое и что не мое. Я пришел к выводу, что и для компании было бы здорово определить, в чем ее суть.

Принципы у нас висят на стенке. Мы принимаем на работу людей, которые любят заботиться о других. Признаем, что есть духовная часть мира. Ищем тех, кто хочет изменить мир. Понимаем, что с каждым человеком взаимоотношения надо выстраивать и с каждым можно добиться поразительной близости, если относиться к этому очень серьезно.

С саботажем никак не борюсь. Просто те, у кого скепсис по поводу ценностей, потихонечку уходят. Кому ценности нравятся, потихонечку приходят. Так мы все больше приближаемся к принципам на бумажке.

Если человек исповедует религию отцов, в моих глазах это **плюс**. Мне подозрителен азербайджанец,



нец, принявший христианство, так же как русская девочка, принявшая ислам. Для меня отказ человека от религии предков — звоночек, который дает повод для более глубокого изучения. Ведь это может быть поиск. А может быть протест.

Открыто заявлять о своих взглядах — эффективно. Тот, кто их не разделяет, просто не идет на контакт и экономит тебе время.

Я искал инвесторов среди людей семейных и религиозных. И вот пожалуйста. Наш инвестор — шведский фонд, в котором оба директора состоят в первом браке, у каждого по трое детей, и они религиозны.

Чем меньше работаешь, тем больше производительность труда. Вы не знали об этом? У меня важнейшие мысли приходят в отпуске. Так человек устроен — ему надо переключаться. Чем глубже переключение, тем эффективнее. Поэтому у нас не поощряется переработка. Если человек работает 200 часов в месяц, он уже на карандаше — значит, что-то не так и ему нужна помощь.

Неохота быть паровозом. Каждый человек создан для какой-то миссии. Моя задача понять эту миссию и помочь ее реализовать. Мне хочется зажигать бензин, который уже есть в людях. А не пылать самому.

Я хочу, чтоб мы больше создавали, а не больше работали. Мне нравится Скандинавия, где экономические результаты не хуже, чем в США, а люди на порядок меньше работают. И отношения в компаниях теплые. Не случайно в Скандинавии родилась концепция корпоративных религий — как отражение многих реальных случаев.

Мы посвящаем работу самореализации, а не соревнованию, у кого пипсы больше или карман шире. Конкуренция, взятие баррикад, победы-мобеды — это все не для нас. Я не собираюсь посвящать свою жизнь и жизнь сотрудников этой глупости. **СФ** записал **Максим Котин**

читайте в следующем номере

(в продаже с 18 июня)

частная практика

Сеть «Фамилия» поднялась на распродаже вышедших из моды коллекций известных одежных брендов, но те активно развивают в России собственный стоковый бизнес. Однако «Фамилия» не хочет становиться лишним звеном

идеи

News Corp. купила сеть MySpace за \$580 млн, Google приобрел YouTube за \$1,62 млрд. Смогут ли создатели российских клонов западных интернет-стартапов заработать так же, как первопроходцы?

лаборатория

В России возрождаются и брендируются рюмочные. Поскольку в Госдуме рассматривается законопроект о запрете употребления пива в общественных местах, у «фаст-дринка» может быть неплохая перспектива

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

Секрет фирмы



SONY

VAIO рекомендует лицензионную
ОС Windows Vista™ Home Premium

РЕКЛАМА. ТОВАР СЕРТИФИЦИРОВАН

VAIO серии LA

быть как никто
другой

like.no.other™

*Как никто другой

VAIO